

الأمين

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال



كتاب الجيب

حث وإقناع الآخرين

حلول من الخبراء لتحديات يومية

بناء التوافق - شد انتباه المستمعين - تغيير السلوك - التغلب على المعارضة



نقله إلى العربية
أ.د. محمد يوسف

العبيكان
Obekon

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ،

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيرها.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيدا عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة:

www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة :

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقف لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي، من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.



سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المدراء في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- قيادة فريق العمل
- إدارة الاجتماعات
- إدارة الوقت
- إدارة المشاريع
- تدريب الأفراد
- قيادة الأفراد
- المراسلات التجارية
- كيف تفهم لغة المال

كتاب الجيب

حث وإقناع الآخرين

تأليف

هاري مايلز

نقله إلى العربية

أ.د. محمد عبد الحفيظ يوسف

قسم الإدارة والتسويق - كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الظهران - المملكة العربية السعودية



العبيكان
Obekan

Original Title
Pocket Mentor Series
PERSUADING PEOPLE
Expert Solutions to Everyday Challenges

Copyright © 2008 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-13: 978-1-4221-2273-0

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, (U.S.A.)

حقوق الطبع العربية محفوظة للعيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماستشوستس
- الولايات المتحدة الأمريكية.

© **العيكان** 2009 - 1430

ISBN 7 - 918 - 54 - 9960- 978

الناشر **العيكان** للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517
الطبعة العربية الأولى 1431 هـ - 2010 م

ح مكتبة العيكان، 1430 هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مايلز، هاري

حدث وإقتاع الآخرين، / هاري مايلز؛ محمد عبدالحفيظ يوسف، - الرياض، 1430 هـ.

148 ص: 12.5 × 18 سم.

ردمك: 7-918-54-9960-978

1. إدارة الأعمال أ. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم) ب. العنوان

ديوي 658,4 رقم الإيداع: 8263 / 1430



صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر **العيكان** و **ترجم**

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبير الآراء الواردة في هذا
الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة **العيكان**

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما
في ذلك التصوير بالنسخ، فوتوكوبي، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

رسالة الموجه «مؤلف الكتاب»

11 لماذا يعتبر ضرورياً أن تتقن فن وعلم الحث والإقناع

الجزء الأول

15 حث وإقناع الآخرين: المبادئ والأسس

17 - فهم الحث والإقناع؟

19 - ما هو الحث؟

20 - لماذا يكون الحث ضرورياً؟

22 - المكونات الرئيسة للحث

23 - الاعتبارات الأخلاقية

27 بناء السمعة

30 - كسب ثقة الآخرين

32 - إثبات وبرهنة خبراتك

35 فهم جمهور المستمعين

37 - التفرقة بين ثلاثة أنواع من الجمهور (المستمعين)

38 - تحليل مدى تقبل المستمعين

42 - تفهم أساليب اتخاذ القرار لحضور المستمعين

45 - خطوات «قراءة» جمهور المستمعين بسرعة

49	كسب رأي جمهورك
51	- هيكلة عرض مقترح بكفاءة
53	- تقديم البراهين القاطعة
58	- خطوات تحديد وتعريف مقترح قيمة مُميّز
59	- استخدام الكلمات المناسبة
63	امتلاك قلب جمهورك
66	- استخدام الوصف المفعم بالحياة
67	- استغلال قوة المجاز اللغوي
69	- عمل التناظرات الملائمة
72	- إشراك القصص الجذابة
77	التغلب على مقاومة جمهور المستمعين
80	- تحديد اهتمامات المعارضين
84	- إدراك وجهات نظر المعارضين
85	- فهم واستخدام محركات الحث والإقناع
93	تنشيط الحث الذاتي عند جمهور المستمعين
96	- استخدام المرنّيات (الوسائل المرنّية)
96	- السؤال المناسب
99	- الاستماع الفاعل

الجزء الثاني

101	نصائح وأدوات
103	- أدوات حث الآخرين
105	- التقويم الذاتي لعملية الحث
109	- تأكيد سمعتك
114	- فهم جمهور المستمعين
121	- اختبر نفسك
127	- إجابات أسئلة الاختبار
133	للمزيد من المعرفة
136	الكتب
138	برامج التعليم الإلكتروني



رسالة الموجه «مؤلف الكتاب»

لماذا يعتبر ضروريا أن تتقن فن وعلم الحث والإقناع

نحن جميعاً نعرف الأفراد الموهوبين في إقناع الآخرين، هؤلاء الذين يستطيعون إقناع الآخرين من حولهم على الرغم من أفكارهم العظيمة.

ومع ذلك فإن العديد من المديرين ينظرون إلى عملية الحث على أنها مناورة بارعة لكنها إذا استخدمت بطرق ملائمة فإنها لا تعتبر مناورة أو معالجة بارعة على الإطلاق. عوضاً عن ذلك فإنه بالإمكان أن تصبح عملية للتغيير أو دعم وتعزيز سلوكيات الآخرين لتحقيق أهداف ومتطلبات العمل التجاري.

فكر في ذلك جيداً: في يوم معين وأنت على رأس العمل، ربما تمارس نوعاً من الضغط أو المناورة للحصول على التمويل لقسمك، أو التحدث عن مزايا منتج جديد إلى المستهلك، أو إقناع مورد من الموردين للإسراع في تسليم الطلبية، في أي من هذه المواقف، فإنك تحتاج إلى مهارة الحث والإقناع لتحقيق النتائج التي تريدها.

تعتبر عملية الحث والإقناع مزيجاً من الفن والعلم. ولتحقيق هذا المزيج، فإنك بحاجة إلى إتقان العديد من المهارات، بما في

ذلك بناء سمعتك، وكسب قلوب وعقول الآخرين، وكذلك التغلب على مقاومة أفكارك، وإذا ما أتقنت هذه المهارات فإنك تسهل بذلك عملية تغيير أفكارك الممتازة إلى مخرجات قيّمة. يقدم لك هذا الدليل الإرشادات الكافية للقيام بذلك.

نبذة عن الموجه «مؤلف الكتاب»

قام هاري مايلز بتأليف أكثر من ستة وعشرين كتاباً عن البيع، والمفاوضات، والتأثير، بما في ذلك أحسن الكتب مبيعاً «فن الحث: كيف تجذب الانتباه، وتغير العقول وتؤثر في الآخرين»، المفاوضات الذكية/البناءة، ونقاط القوة. يقوم هاري مايلز بأعمال استشارية للشركات في مجال استخدام أدوات وأساليب الحث لإتمام الصفقات الأكثر تعقيداً، وكيفية تطوير مهارات القيادة، كذلك، فإن هاري يترأس مجموعة مايلز، وهي شركة استشارات عالمية في مجال التدريب. من بين عملائها شركات أي - بي - إم، برايس ووتر هاوس/كوبر، كي - بي - إم - جي، إرينست دينج، يونيليفر، تويوتا، أوركل. يمكن الاتصال به على عنوانه البريدي وهو:

Hary.mills@millsonline.com

وكذلك فإن الصفحة الإلكترونية لمجموعته هي:

www.millsonline.com

وأيضاً www.drillingfordramonds.com

نبذة عن المترجم:

أسهم الدكتور محمد يوسف في العديد من الكتابات في مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، حيث نشر أكثر من 130 (مئة وثلاثين) بحثاً بالدوريات العلمية المحكمة ومقررات المؤتمرات الدولية. الأستاذ الدكتور محمد يوسف عضو في مجلس مستشاري التحرير للعديد من الدوريات العلمية، كما أنه كان المؤسس لدورية أساليب مقارنات الأداء المرجعية وقد ترأس مجلس تحريرها في الفترة ما بين 1994 – 1998م ترجم الدكتور محمد يوسف العديد من الكتب، منها سيجما ستة للتميز الإداري، مهارات الإدارة للمديرين الجدد، تنمية وتطوير مهاراتك التنموية، إثارة الموضوعات الحساسة داخل الفريق، فن الاستماع العملي، والمحافظة على أداء الفريق. وغيرها.



حث وإقناع الآخرين المبادئ والأسس

فهم الحث والإقناع



يتمتع الأشخاص الموهوبون في عملية الحث والإقناع بالقوة في كسب جمهور المستمعين، وتغيير آراء بعض الناس، وتحويل المعارضين إلى مؤيدين لقضيتهم، فهم يستخدمون التأثير والبلاغة لإقناع الآخرين لتأييد وجهة نظرهم ومواقفهم أو أفكارهم، وكذلك المساعدة في تنفيذ وتطبيق الحلول، لكن، ما هو الحث؟ ولماذا يعتبر الحث ضرورياً في دنيا الأعمال؟ دعنا نكتشف ذلك.

ما هو الحث؟

الحث هو عبارة عن عملية تمكّنك من تغيير أو دعم سلوكيات وآراء وأفكار الآخرين، ربما تحدث هذه العملية في اجتماع من الاجتماعات، أو على مدار الوقت خلال سلسلة من النقاشات. فالحث مهارة ضرورية للنجاح في جميع العلاقات - الشخصية والمهنية على السواء، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية الحث تكمن ليس فقط في خلق حالة عقلانية، ولكن أيضاً في تقديم المعلومات بطريقة تشد انتباه المشاعر الإنسانية الأساسية، إنها (عملية الحث) عبارة عن وضع فكرة معينة أو منهج معين أو حل لمشكلة بطريقة تستدعي انتباه الأشخاص الذين يتأثرون بها.

في كثير من الحالات، يظهر أن عملية الحث هي علم وفن، فهي فنٌ لكونها تتطلب المقدرة على كسب الثقة ومهارات التواصل القوية، وهي علمٌ لأنها تعتمد على تجميع وتحليل البيانات وعلى

المبادئ المدروسة للسلوك الإنساني، وباستخدام الوسائل التي ثبتت فاعليتها، فإن الواحد منا يستطيع تحسين مهاراته في الحث.

لماذا يكون الحث ضرورياً؟

هناك تطبيقات لامتناهية للحث والإقناع، من بين هذه التطبيقات: موظف يقوم بممارسة الضغط أو المناورة لزيادة في المرتب، مدير المبيعات الذي يتحدث عن مزايا وفوائد منتج جديد للمستهلكين، مدير المشتريات الذي يريد إقناع الموردين بالإسراع في عملية تسليم الطلبية - هذه الأمثلة هي مجرد قائمة قصيرة لمواقف الحث. يعتمد الكثير من الناس - ربما دون إدراك - على مهارة الحث يوماً بعد الآخر.

لقد أدت التغييرات في مجال الأعمال إلى جعل عملية الحث والإقناع مهارة ضرورية، وحاسمة للإدارة أكثر بكثير من ذي قبل. إليك بعض هذه الأمثلة:

- لقد ذهبنا إلى غير رجعة تلك الأيام التي كانت تمارس فيها الإدارة عن طريق الأمر والنهي، وذلك لأن عالم الأعمال أصبح يتميز بنظرء من فرق وظيفية مختلفة، والمشاروعات المشتركة، وأيضاً الشراكة الداخلية بين الأقسام في الشركة نفسها.

- في بعض بلدان العالم، نرى الكثير من الخريجين الذين يدخلون سوق العمل قد وصلت درجة نضوجهم إلى الحد الذي يمكنهم من مساءلة السلطة.
- مع تقدم أدوات التواصل الإلكترونية والعولمة، فإن انسياب الأفكار داخل المنظمات أو خارجها يتم بحرية أكثر من ذي قبل.

من الواضح أن السلطة الرسمية لا تستطيع التعامل مع المديرين بالأساليب البالية للإدارة، ولتأدية أعمالهم أي إنجاز الأعمال من خلال جهود الآخرين، فإنه يجب على المديرين حث الآخرين بدلا من مجرد إصدار الأوامر، يقول هاري مايلز (مؤلف هذا الكتاب) «إن أفضل طريقة لهيكل المستقبل هي التأثير فيه».

ماذا تفعل؟

منذ عدة شهور، تمت ترقية (مارجريت) إلى درجة/رتبة مدير المرافق واستخدام الأراضي، قرأت مارجريت حديثا عن برنامج (رعاية الطفل في مكان العمل) والتي قامت بتطبيقه شركات مماثلة لشركتها، وتعتقد مارجريت أن هذا البرنامج سوف يوفر الكثير من الأموال لشركتها ويخلق خيارات عديدة للموظفين. تريد

مارجريت إفتاع رئيسها وبعض المديرين المهمين في الشركة بقيمة هذا البرنامج وأهميته، وهي تعتقد بأنه من الأفضل لشركتها أن تطبق هذا البرنامج.

لكن الشركة تحتفظ بثقافة مؤسسية تفضل الفصل بين حياة الموظفين المدنية والمهنية، وتشك مارجريت في أنها سوف تواجه مقاومة لفكرتها هذه.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموجه (مؤلف هذا الكتاب حلاً تحت عنوان) ما يمكنك عمله (في جزء لاحق من هذا الكتاب.

المكونات الرئيسية للحدث

يعتبر الحدث عملية معقدة تتطلب الإعداد الدقيق، المخاطبة المستمرة والفهم العميق لكيفية قيام الأشخاص باتخاذ القرارات. يدخل الموهوبون في عملية الحدث في عملية تعلم ومفاوضة بين طرفين أحدهما جمهور المستمعين، يركز الذين يقومون بالحدث على أربعة جوانب:

- السمعة. يكون الموهوبون في عملية الحدث سمعتهم من خلال الخبرة وبناء ورعاية العلاقات الحيوية القائمة على الثقة.

- المبادئ المشتركة. يركز الشخص الذي يقوم بعملية الحث على وضع الأهداف في إطار يقوم على عدة مبادئ مشتركة كما يقوم ببيان فوائد الموقف الذي يتحدث عنه من منظور ما يقدره هو وما يقدره الآخرون.
- المعلومات المساندة. يدعم المديرون الذين يقومون بالحث مواقفهم بالبيانات المصحوبة بقصص شائعة مع العديد من الأمثلة.
- الفهم المتعمق للمشاعر. على المهويين في عمليات الحث أن يفهموا مشاعر جمهورهم ويربطوا بين هذه المشاعر وبين مواقف الحث.

الاعتبارات الأخلاقية

تصبح عملية الحث أكثر فاعلية عندما تقوم على الفائدة المشتركة (المتبادلة) والسلوكيات الأخلاقية، يدرك الذين يقومون بعملية الحث -من منظور أخلاقي- الفرص التي توفر فوائد متبادلة في أي موقف من المواقف التي يتعرضون لها، كما يقومون باستغلال هذه الفرص لإيجاد موقف يكسب فيه الجميع (win - win situation). بالإضافة إلى ذلك فإنهم يأخذون في الاعتبار تأثير ما يقومون به في الأجل/ الأمد الطويل؛ ذلك لأن

الممارسات غير الأخلاقية قد تحطم الثقة والسمعة واللتين تم بناؤهما على مدار السنين.

لسوء الحظ، فإن بعض من يقومون بالحث يستخدمون سلوكيات غير أخلاقية أحياناً، فهم يستغلون الفرص في خداع الآخرين، ومثل هذه الفئة ممن يقومون بالحث، فإن عملية الحث تعتبر مسابقة يكسبون فيها مادياً ويخسر الآخرون، يركز هؤلاء الأشخاص على إنهاء الصفات قصيرة الأجل لصالحهم بينما لا يدركون أن هذه السلوكيات ربما تدمر سمعتهم في المستقبل، كما أنهم يفشلون في بناء العروض التي تقوم على المكاسب المشتركة (المتبادلة)، في الأجل الطويل، على أن هذه الاستراتيجيات تعتبر استراتيجيات خاسرة. يقول «إدوارد مورو»: «لكي نقوم بالحث، يجب أن نكون صادقين ولكي نكون صادقين، لابد أن نتمتع بالسمعة الطيبة، ولكي نتمتع بالسمعة الطيبة، يجب أن نقول الحقيقة».

ما يمكنك عمله

تذكر مشكلة مارجریت بخصوص اقتراحها برنامجاً لرعاية الطفل في مكان العمل بشركتها.

إليك ما يقترحه المؤجّه (مؤلف الكتاب)

قبل عرض فكرتها، تحتاج مارجریت أن تؤكد سمعتها في عقول رؤسائها ونظرائها كما تحتاج أيضاً لأن تقرر من هو الشخص الذي

يملك السلطة للموافقة على فكرتها أو رفضها، من هم الذين سوف يتأثرون بهذا التغيير الجديد، ومن هم ذوو النفوذ والتأثير على متخذي القرارات.

وبمجرد تحديدها وتعريفها لهذه الفئات، يجب عليها أن تقوم بتقييم مدى استجابتهم لفكرتها، مدى رغبتهم في اتخاذ القرارات اللازمة للموافقة على الفكرة وتطبيقها، وبناءً على تقييمها، فإنها تحتاج حينئذ إلى هيكلية تقترحها بطريقة تجذب انتباه جمهورها، ومستمعيها، وتحتاج كذلك إلى تأكيد الفوائد التي يقدرها هذا الجمهور، وأخيراً فإنها تحتاج إلى أن تأخذ في الاعتبار حدوث مقاومة لفكرتها هذه وكيفية التعامل مع هذه المقاومة.

بناء السمعة



تعتبر السمعة حجر الزاوية في عملية الحث والإقناع، ومن دونها لا يخصص جمهورك الوقت أو الموارد لاعتبار فكرتك أو مقترحك. تظهر سمعتك على مستويين:

- أفكارك. هل هذه الأفكار صحيحة؟ على سبيل المثال: هل فكرتك عن منتج جديد لها معنى في ضوء حالة السوق واهتمامات الأعمال الحالية؟ هل فكرتك في كل الاعتبارات المتعلقة بهذه الفكرة؟

- أنت، كشخص. هل من الممكن تصديقك؟ هل أنت أهل للثقة؟ هل أنت مخلص فيما تقول؟ هل أثبتت مدى قوة معرفتك ومعلوماتك؟ على سبيل المثال: قدمت اقتراحاً بخصوص منتج جديد، هل لديك معلومات قوية عن مواصفات هذا المنتج عن السوق الذي سيباع فيه هذا المنتج ومستهلكي هذا المنتج، ومن هم المنافسون الذين يقدمون منتجاً مشابهاً. هل يفهم الآخرون أفكارك هذه، وما هي انطباعاتهم عنها.

يمكن تمثيل السمعة بهذه المعادلة البسيطة والقوية في الوقت

ذاته: $\text{السمعة} = \text{الثقة} + \text{الخبرة}$

وكلما زادت درجة الثقة والخبرة زادت سمعتك وسمعة أفكارك.

كسب ثقة الآخرين

عندما تفشل في كسب الثقة، فإن المستمعين لا يعيرون اهتماماً لمعظم أفكارك إن لم تكن جميعها. وعلى النقيض من ذلك عندما يثق الناس بك وبأفكارك، فإنهم يميلون إلى رؤيتك كشخص يمكن تصديقه، يتمتع بالمعرفة، مخلص فيما يعمل. فهم يعلمون أنك تمثل اهتماماتهم وتعمل ذلك من القلب، وهم يرونك أيضاً على أنك تمتلك شخصية متعاطفة قوية (أعصاب ثابتة) ومصداقية (الأمانة والموثوقية). يدعم هذه المواصفات موقفك وهذا بدوره يؤدي إلى قبول أفكارك ومقترحاتك.

- كيف تكسب ثقة الآخرين؟ إليك العديد من الأساليب التي تمكنك من النجاح في كسب ثقة الآخرين: كن مخلصاً. كن واضحاً في عرض أهمية فكرتك واستحقاقها لوقت وانتباه الآخرين. عندما يراك الناس مخلصاً وملتزماً فإنهم يميلون إلى الثقة بك.
- بناء سجل جدير بالثقة. عليك بمتابعة وعودك والتزاماتك. شارك وأعط كل من ساهم في الفكرة حقه. قدم قيمة ثابتة. وذلك لأنه عندما تتصرف بطريقة تستحق التقدير فإنك تحصل على سمعة طيبة تجعلك جديراً بالثقة.
- تشجيع عملية استكشاف الأفكار. لكي تشجع الحوار

المتبادل ولكي تظهر مدى انفتاحك أو قبولك للأفكار الأخرى، عليك أن تستمع إلى اهتمامات الآخرين. اصنع مناخاً يسمح لجميع زملائك بالمشاركة بأفكارهم وشعورهم بأن أفكارهم ذات قيمة.

- **ضع اهتمامات الآخرين أولاً.** عندما يشعر الآخرون أنك تأخذ اهتماماتهم في الحسبان، فإنهم يميلون إلى الثقة بك وبأفكارك، على سبيل المثال، افترض أن مدير التسويق قام بمساعدة أحد المرؤوسين في الترقية والانتقال إلى قسم آخر، وعلى الرغم من أن مدير التسويق يعلم أنه من الصعوبة بمكان أن يفقد هذا الموظف الممتاز، فإنه يقبل حقيقة أن وظيفته تشمل مساعدة الآخرين في تطوير مهاراتهم المهنية، بالإضافة إلى مساعدة هذا الموظف الممتاز في الانتقال إلى قسم آخر، فإن مدير التسويق قد كسب ثقة المرؤوس وثقة رئيس القسم الذي انتقل إليه هذا المرؤوس هذه الثقة التي يكون لها تأثير في المستقبل، بلا شك.

- **الصراحة والأمانة.** عندما تعترف بأخطائك، ينظر إليك الناس على أنك شخص صادق - على فرضية أن معظم الأشخاص يدركون أخطاءهم، لهذا، فإن الإدراك

الصادق لنقاط الضعف والاعتراف بها في مقترحك يمكن أن يساعد ذلك في بناء الثقة بينك وبين جمهورك.

إثبات وبرهنة خبراتك

مثل الثقة، فإن الخبرة تمكنك من بناء سمعتك، يرى الآخرون خبرتك عندما تصدر أحكاماً تبين إلمامك بفكرتك، وتبرز خبرتك أيضاً عندما تمتلك سجلاً حافلاً بالنجاحات.

ولكي تبني أو تقوي خبرتك، اعمل بهذه الإرشادات:

- ابحث في أفكارك. حاول تجميع ما تستطيع من المعلومات عن فكرتك محل الاقتراح، يتم ذلك بالحديث مع من تتوافر لديهم المعلومات، قراءة الأدبيات الملائمة، وهكذا، قم بتجميع البيانات والمعلومات التي تعضد فكرتك حتى تتمكن من عرض نقاط القوة والضعف في هذه الفكرة.
- الحصول على الخبرة من مصدرها. سل عما إذا كان بالإمكان تعيينك ضمن فريق يقدم لك أفكاراً جديدة عن منتج أو سوق معين.
- استشهد بالمصادر الموثوقة. عضد موقفك بالمعرفة والمعلومات التي اكتسبتها من الدوريات العلمية، أو المهنية وكذلك من الكتب والتقارير، والمحاضرات أو حتى الخبراء داخل وخارج منظمتك.

- البرهنة. قم بتنفيذ مشروع تجريبي بسيط لتوضح أن فكرتك تستحق أن تؤخذ في الاعتبار، على سبيل المثال، إذا كنت تقترح عملية جديدة لخدمة المستهلك بقسمك، فعليك أن تقوم بعمل تجربة بسيطة في العملية لكي تنتج معلومات مباشرة عن فوائد هذه العملية.
- إتقان المصطلحات. قم بتوضيح معرفتك بالقصور الشفهي (الكلامي) الذي يستخدمه جمهورك. خلال الاجتماعات، أو المؤتمرات أو التجمعات الأخرى في مجال الأعمال، استمع جيدا للكلمات الطنانة. تأكد من أنك تفهم معاني هذه الكلمات، ثم استخدمها بطريقة ملائمة في تواصلتك في مجال الأعمال.
- عدم إظهار أوراق الاعتماد. أشر إلى الدرجات العلمية التي حصلت عليها إذا كان ذلك ملائما، على سبيل المثال، يجب على المدرب الذي يقوم بتقديم مجموعة من الفيتامينات في مجال التغذية أن يعلن عن الدرجات العلمية التي حصل عليها في مجال التغذية، إلى جانب رخصته في مجال العلاج الطبيعي، لاحظ أنه في بعض المنظمات يكون الحديث عن المؤهلات الأكاديمية شيئا غير ملائم، إن مثل هذا العمل سوف يضر سمعتك إذا كان زملاء العمل يعتقدون أن الانتباه يجب أن يكون للفكرة، وليست الدرجة العلمية، إذا كان هذا

هو ما تؤكده ثقافة الشركة التي تعمل فيها؛ فإن عليك أن تفكر في الخبرة والمعرفة التي حصلت عليها والتي تدعم فكرتك، ثم قم بالحديث عن ربط هذه الخبرة والمعرفة - في الفرصة المناسبة- إلى أولئك الذين سيكون لهم تأثير أو أهمية بمقترحك وفكرتك.

- تعيين خبراء مستقلين. حاول الحصول على خدمة شخص أو مستشار مرموق ومعروف للدفاع عن فكرتك أو موقفك؛ لأن سمعة هذا المستشار سوف تعتبر مكملية لخبرتك.

- جمع الملاحظات. حاول أن تروج أو أن تعلن عن الأوسمة التي حصلت عليها لعمل مماثل للمقترح الذي تتقدم به، مثل البريد الإلكتروني، أو الخطابات التي تمدح عملك والتي تأتي من المستهلكين الذين يشعرون بالرضا، أو من رؤسائك أو من أندادك، وعليك أن تكون سياسياً في ترويج نفسك حتى تتفادى أن ينظر إليك الآخرون على أنك شخص متكبر أو متفطرس.

وبإظهار أحقيتك بالثقة إضافة إلى خبرتك، فإنك بهذا تبني سمعتك التي تحتاجها؛ للحصول على اهتمام جمهورك من المستمعين.



فهم جمهور المستمعين



في بعض مواقف الحث والإقناع، فإنك تقدم مقترحك لشخص واحد، وفي بعض المواقف الأخرى لمجموعة من الأشخاص، وفي أي من هاتين الحالتين، فإن جمهورك الحقيقي يتكون غالبا من مجموعات مختلفة من الأشخاص: متخذي القرارات (الأشخاص الذين سيقبلون أو يرفضون فكرتك)، من يهتمهم أمر المنشأة (الذين يتأثرون بصفة مباشرة بقبول مقترحك)، والمؤثرين (أولئك الذين يستطيعون التأثير في متخذي القرارات أو حثهم).

الفرقة بين ثلاثة أنواع من جمهور (المستمعين)

تشتمل معظم مواقف الحث على العديد من متخذي القرارات. على سبيل المثال، إذا أردت أن تعين موظفا جديدا في وحدتك، وتحاول كسب موافقة رئيسك على الموافقة على الموارد المالية الضرورية لذلك، ربما لا يكون رئيسك المباشر هو متخذ القرار الأوحد الذي يجب حثه، أو ربما يكون لرئيسه المباشر القرار النهائي في عملية التعيين للموظفين الجدد.

لتعريف الفئات التي يهتمها أمر المنشأة، عليك أن تفكر في الأفراد الذين سوف يتأثرون بقبول مقترحك، في معظم الحالات، تشتمل هذه الفئات ليس فقط على الشخص الذي تقدم إليه مقترحك ولكن

أيضا على الأشخاص الآخرين مثل أنداك ونظرائك، الرؤوسين، المستهلكين، الرؤساء، وكذا أعضاء مجلس الإدارة.

غالبا ما يشارك المؤثرون في عملية اتخاذ القرارات وذلك بإسداء النصيحة والمعلومات لأعضاء هذه الفئات ومتخذي القرارات، على سبيل المثال، إذا أردت أن تحت مدير التسويق على تدشين صفحة اليكترونية، فلربما يقوم هذا المدير بدعوة رئيس قسم تقنية المعلومات للمشاركة في الاجتماع حتى يستطيع مدير التسويق توجيه بعض الأسئلة إليه والحصول على رأيه في هذا الأمر، في مثل هذه الحالة فإن رئيس قسم تقنية المعلومات يقوم بدور المؤثر.

وبمجرد أن تحدد الأشخاص الذين يمثلون جمهورك، فإنه يكون من الضروري تحليل مدى تقبلهم لأفكارك.

تحليل مدى تقبل المستمعين

يختلف جمهور المستمعين فيما يعلمونه بخصوص مقترحك أو أفكارك، ويختلفون كذلك في درجة اهتمامهم بما ستقوله وقوة دعمهم لأفكارك، كل ذلك يؤثر على تقبلهم لمقترحك وأفكارك. ولكي تقوم بتحليل درجة تقبل المستمعين لأفكارك عليك عمل الآتي:

- ملاحظة ردود الأفعال. ترقب علامات القبول أو المعارضة لك

ولأفكارك، وذلك في البريد الإلكتروني المرسل إليك، وأيضاً التواصل الرسمي وغير الرسمي من هؤلاء المستمعين.

- **تقييم «لغة الجسد».** لاحظ مدى حدة صوت جمهور المستمعين، ولغة أجسادهم أثناء المناقشة التي تتم في الطرقات، وكذلك التواصلات القصيرة غير الرسمية، هل يبدي جمهور المستمعين اهتمامهم بأفكارك؟ مشوشون باهتمامات أخرى؟ متشائمون؟

- **تحدث مع الآخرين.** حاول أن تحدد المؤثرين الرئيسيين والأشخاص الآخرين الذين لهم تأثير كبير على جمهورك وتوقعاته بخصوص بعض الأحداث والتطورات المستقبلية في الشركة، سل هؤلاء الأشخاص عن أفكارهم وعن مدى تقبل جمهورك للأفكار التي تعرضها، كما يجب عليك أيضاً أن تسألهم عن ما يقدرونه هم ومتخذو القرارات وعما يتوقعونه من الفوائد التي يرونها في أفكارك.

التقبل: انفتاح الجمهور تجاه الشخص الذي يقوم بالبحث والأفكار التي يطرحها

يمكن تصنيف جمهور المستمعين في واحد من ست فئات من التقبل. يوضح الجدول الآتي: «تقبل الجمهور وإستراتيجيات الحث» هذه الفئات والإستراتيجيات.

تقبل الجمهور وإستراتيجيات الحث	
نوع الجمهور	إستراتيجيات الحث
عدواني - لا يتفق معك	<ul style="list-style-type: none"> • استخدم الفكاهة أو القصة في تحميسهم تجاهك. • ركز على النواحي التي توافق عليها. • اعرض خبرتك واستشهد بهذه الخبرة في أمثلك. • عضد عباراتك بالبرهان والدليل القوي. • أكد على أنك تنظر إلى الموقف على أنه مكسب للجميع. • حدد الفوائد التي يقدرها هذا النوع من الجمهور.
محايد - يتفهم موقفك ولكن مازال بحاجة إلى إقناعه	<ul style="list-style-type: none"> • اعرض بوضوح فوائد مقترحك على المستمعين. • اعرض ثلاث نقاط واضحة وخبرات معضدة بالبرهان والإثبات والبيانات والأمثلة المحددة. • استخدم القصة، والخبرات الشخصية والحواديت لجذب انتباه ومشاعر هذا النوع من الجمهور. • اعرض الآثار السلبية نتيجة عدم قبول مقترحك. • ناقش البدائل التي أخذتها في الاعتبار والتي تعتقد أن يناقشها الآخرون.

<ul style="list-style-type: none"> • جذب انتباه هذا النوع من الجمهور بقصص قوية أو حقائق مفيدة. • إبراز مدى تأثير هذا الموضوع عليهم. • عضد موقفك بثلاث إلى خمس حقائق قوية مدعمة بالإحصاءات وآراء الخبراء. 	<ul style="list-style-type: none"> • غير مهتم - لديه معلومات عن الموضوع الذي تثيره ولكنه لا يبدي أي اهتمام به
<ul style="list-style-type: none"> • ركز على سمعتك وذلك من خلال الحديث عن خبراتك ومؤملاتك. • احتفظ بعرض الأفكار بطريقة مبسطة وصريحة. لا تخلط بين هذه الأفكار والتقييمات المعقدة. • وجود تواصل عاطفي وذلك من خلال عرض المواقف والقصص الشخصية. 	<ul style="list-style-type: none"> • غير ملم - يجمع المعلومات حتى يقتنع بفكرتك
<ul style="list-style-type: none"> • حاول شحذ حماسهم/همهمم بقصص النجاح والآراء المؤثرة. • ساعد هذا النوع من الجمهور في توقع ودحض الجدل من المعارضين لمقترحك. • تحدث عن خطة مفصلة واضحة المعالم. 	<ul style="list-style-type: none"> • مساند - يتفق معك ومع أفكارك

<ul style="list-style-type: none"> • حدد المستمعين الذين تريد كسبهم تجاه أفكارك، والذين يتمتعون بسلطة ما. ثم ركز كل مجهوداتك على هذه الفئة. • مناقشة المجموعات الفرعية المختلفة بطرق مختلفة. فعلى سبيل المثال: إعلانات الوجبات الخفيفة تُعد الأطفال بمذاق طيب، وتعد أولياء الأمور بالقيمة الغذائية للمنتج. • تجنب الوعود البراقة لكل الناس (كن محددا). 	<p>خليط/مزيج - يحوي العديد من السلوكيات والآراء المختلفة.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------

تفهم أساليب اتخاذ القرار لحضور المستمعين

لكي تزيد من احتمالات حث من يتمتعون بالسلطة لقبول أو رفض مقترحك، حاول هيكلة مناقشاتك لكي تلائم أسلوبهم في اتخاذ القرارات؛ ذلك لأن لكل شخص أسلوبه الفريد في اتخاذ القرارات. يوضح الجدول الآتي «أسلوب اتخاذ القرارات وإستراتيجيات الحث» قائمة بخمسة أساليب ومميزات كل منها وكذلك إستراتيجيات الحث المتعلقة بهذه الأساليب، كيف تتعرف على أسلوب اتخاذ

القرارات الذي ينتهجه جمهورك؟ وبمثل ما قمت به في أثناء تحليلك لمدى تقبل جمهورك، عليك أن تلاحظ سلوكيات متخذي القرارات في أثناء المقابلات العرضية في الطرقات، وأن تقوم بدراسة طرق التواصل معهم.

إذا كان جمهور المستمعين يشتمل على بعض متخذي القرارات الذين لم يكن لديك اتصال معهم من قبل، حاول أن تجمع بعض البيانات المتعلقة بعاداتهم وأساليبهم في اتخاذ القرارات من خلال الوسائل العديدة المتاحة لك، مثل التحدث مع زملائهم في مكان العمل، أو الاجتماعات العامة... وهكذا.

أساليب اتخاذ القرارات واستراتيجيات الحث		
السلوب اتخاذ القرارات	مواصفات متخذ القرارات	إستراتيجيات الحث
الجدّاب (ذو قدرة غير عادية على كسب انتباه الناس	<ul style="list-style-type: none"> • مبدئياً، فإن هذا الشخص يعد فاتناً ويشير الانتباه لكنه يبتني القرار النهائي على أساس مجموعة متوازنة من المعلومات، ربما يجعلك تفكر في أنك قد نجحت 	<ul style="list-style-type: none"> • ركز المناقشة على النتائج • اجعل نقاشك ومجادلاتك واضحة وصريحة • استخدم الوسائل المربّية لتوضيح مزايا وفوائد مقترحك
مفكر	<ul style="list-style-type: none"> • منطقي، عقلاني ولا يخاطر • يحتاج إلى الكثير من التفاصيل 	<ul style="list-style-type: none"> • اجمع الكثير من البيانات المساندة قدر الإمكان • استخدم الأسلوب المبني على الحقائق في عملية الحث
متشائم	<ul style="list-style-type: none"> • يتحدّى ويناقش كل معلومة • يتخذ القرارات بناء على مشاعره 	<ul style="list-style-type: none"> • حاول أن تستخدم سمعتك قدر ما تستطيع • في بداية الاجتماع، عليك أن تتيح له الفرصة لتحديك، موضحاً أنك تقدّر أفكاره وأنت سوف تستخدم هذه الأفكار في بناء لمقترحك

تابع	<ul style="list-style-type: none"> • يعتمد على قراراته السابقة أو قرارات الآخرين عند اتخاذ القرارات • يأخذ وقتاً طويلاً لتقرير ما إذا كان سوف يتبنى فكرة من عدمه • يتبع رئيسه أو الآخرين ممن يتمتعون بالسلطة 	<ul style="list-style-type: none"> • ركز على الطرق القوية مثل المراجع وشهادات الخبراء وأهل الثقة • حاول أن تفهم الأشخاص الذين يفضل هذا النوع من متخذي القرارات اتباعهم حتى تحصل على الدعم اللازم من هؤلاء الأشخاص
المسيطر (المتحكم)	<ul style="list-style-type: none"> • غير عاطفي، ويتميز بقوة التحليل • يكره اللاتأكد • يميل إلى تطبيق أفكاره فقط 	<ul style="list-style-type: none"> • تأكد أن جدالك ونقاشك منظم ودقيق • حدد المخرجات التي يقدّرها هذا النوع من متخذي القرارات

خطوات «قراءة» جمهور المستمعين بسرعة

- 1 - مسح المناخ المحيط. نظرة فاحصة لجمهور المستمعين لمعرفة ما إذا كان هناك غطاءً معين في سلوك وتصرفات هذا الجمهور، ما المزاج العام لهذا التجمع؟ ما الذي يجري في الخلفية والذي من شأنه

التأثير على الحضور، على سبيل المثال: هل هناك اضطراب وحيرة في الموقف؟

2 - تحديد السمات الرئيسة التي تريد الإلمام بها حال التركيز على الفرد أو المجموعة التي تريد أن تتعرف عليها، ركز على مجموعة من السمات أو المواصفات التي تريد التعرف عليها في هذا الجمهور من المستمعين. على سبيل المثال، هل تريد التعرف على مستوى طاقة هذا الجمهور، أو قدرتهم على التركيز على رسالتك، أو مدى تفهمهم للأفكار الجديدة؟ هل تريد الاستفادة من حالة مشاعرهم أو مستوى ثقتهم؟

3 - تفسير السلوكيات. ضع السمة (الصفة) الرئيسة التي حددتها في الخطوة (2) تحت تركيز أعمق، ثم افحص السلوكيات التي ترتبط بهذه السمة بالتحليل الدقيق. على سبيل المثال، لمعرفة مدى استعداد الجمهور لسماع رسالتك، انظر إليهم لتثري طبيعة نظرتهم إليك أو التعبيرات على وجوههم، أو هز الرأس بالموافقة. ولكي تكتشف الملل الذي يشعرون به أو اختلافاتهم معك: انظر إلى مدى نظرتهم إليك بالعين، الرأس بين كفيهم، طرقة الأصابع أو تشابكها. ولكي تعرف

مدى انفتاحهم لقبول/ لتقبل أفكارك انظر إلى الأذرع
(مسترخية من عدمه) ، الابتسامات الجميلة ، الاتكاء
إلى الأمام ، والأيدي المفتوحة.

4 -

اختبر فرضياتك. ابحث عن عدة طرق لاختبار
فرضياتك عن السمات التي قمت بملاحظتها في
الخطوة 3. على سبيل المثال ، لا تفترض أن الاتكاء
إلى الأمام يعني دائما انفتاح الجمهور لأفكارك ،
ذلك لأن هذا الوضع عند بعض الناس ربما يعني أن
لديهم صعوبة في فهمك ، وفي هذه الحالة ، ربما تقوم
باختبار فرضياتك عن طريق السؤال «هل يسمعي
كل واحد منكم بوضوح؟» أيضا ، فإن النظرة المباشرة
بالعين تجاهك ربما تعني الملل عند بعض الناس ، وهذه
السلوكيات نفسها ربما تتم عن التعب أو الإرهاق عند
بعض الناس وخصوصا إذا كنت تقوم بعرض مقترحك
بعد الغداء أو في أول جلسة في الصباح.

إن النقطة الرئيسة هنا هي التفكير في المعاني المتعددة للسلوك
الذي تراه ، وعند اختبار فرضياتك أو استنتاجاتك للتأكد من
قراءتك لجمهور المستمعين بأقصى دقة ممكنة.



كسب رأي جمهورك



تؤدي المشاعر والعقلانية دوراً رئيساً في عملية اتخاذ القرارات التي يقوم بها الأفراد، ولكي تحث الآخرين فإنك بحاجة إلى كسب قلوب وعقول المستمعين، في هذا الفصل سوف نركز على مناقشة عقول جمهور المستمعين، يمكنك عمل ذلك بعدة طرق، منها:

- الطريقة التي يتم بها هيكلة مقترحك.
- الدليل الذي تقدمه لبعض مقترحك.
- الفوائد المحتملة للفكرة التي تركز عليها.
- الكلمات التي تستخدمها.

هيكلية عرض مقترح بكفاءة

كيف تقرر ما ستقوله أولاً، وهكذا في عرضك للمقترح الذي تقدمه. أحياناً يؤثر تقييمك لدى قبل جمهور المستمعين على الهيكل الذي تختاره، في بعض الأوقات الأخرى، تُملّي عليك طبيعة المقترح هيكلًا معينًا، وربما تقرر استخدام هيكل معين لتقديم مقترح لجمهور المستمعين (مثال: مجموعة متقبلة)، واستخدام هيكل آخر لتقديم المقترح نفسه لجمهور مختلف من المستمعين (مثال: مجموعة من الأشخاص المتشائمين دائماً).

المشكلة والحل. صف مشكلة ملّحة وقم بحل هذه المشكلة بطريقة مقنعة. استخدم الهيكلية السليمة لجمهور المستمعين الذي

لا يعبر المشكلة أي اهتمام، أو الجمهور قليل الخبرة بخصوص هذه المشكلة.

تقديم جانبي المشكلة ثم دحض أحدها. لكي تكسب الجمهور الذي يتسم بعداء مقترحك، أو الجمهور المحايد بخصوص هذا المقترح، حاول أن تناقش المشكلة من وجهتي النظر هاتين. قم أولاً بعرض وجهة نظر الخصم، بذلك توضح أنك تعير وجهة النظر هذه جل اهتمامك، ومن ثم فإن فرصة الحصول على تقبل مقترحك تزداد بدرجة كبيرة، ثم بعد ذلك قم بدحض هذه الحالة (وجهة نظر الخصم) وذلك بتحدي البراهين التي يقدمها الخصم وإثبات عدم صحة وجهة النظر هذه.

السبب والأثر. حاول مناقشة أسباب المشكلة، ثم وضح كيف أن فكرتك المقترحة سوف تؤدي إلى التخلص من هذه المسببات، أو أن تحاول التركيز على الجوانب غير المقبولة للمشكلة، ثم اشرح كيف أن فكرتك المقترحة سوف تخفف هذه الآثار، واستخدم هذا المنهج عندما يتكون الجمهور من خليط من الأنواع التي سبق ذكرها.

التتابع (التوالي) التحفيزي. يمكنك جذب انتباه جمهورك بالإحصاءات المروعة، أو الحوادث أو النكات، ثم قم بشرح المشكلة، ثم اشرح كيف أن مقترحك سيفي بمتطلبات الحل، ثم ساعد المستمعين في رؤية المستقبل الواعد إذا تم قبول مقترحك.

وأخيراً، أن تخبر جمهور المستحقين بما يجب عليهم اتخاذه من القرارات، استخدم هذا المنهج عندما يكون الجمهور من النوع المعضد لأفكارك.

إن كيفية بداية ونهاية عرضك التقديمي تعتبر عملية حاسمة وضرورية، حاول جذب انتباه جمهورك في الحال بافتتاحية تتسم بالديناميكية، ثم اختتم عرضك ببعض الأفعال التي توضح ما تريده من مستمعيك.

تقديم البراهين القاطعة

إن البراهين التي تقدمها في مقترحك - مثل شهادات الخبراء، والأمثلة، والإحصائيات، والرسوم البيانية - يمكن أن تزيد من فاعلية عملية الحث التي تقوم بها.

الدلائل والبراهين. تؤدي الدلائل والبراهين إلى تحسين عملية الحث عندما تأتي هذه الدلائل من مصادر تتمتع بالخبرة والسمعة الطيبة، فعلى سبيل المثال، إذا كنت تقترح تبني (استخدام) تقنية معينة، قدم عبارات قاطعة تستخدمها الشركات المماثلة لشركتكم والتي قامت باستخدام هذه التقنية ونتائجها الممتازة.

الأمثلة. حاول أن تجذب انتباه جمهورك بتحويل التعميمات والأفكار المجردة إلى براهين وأدلة دامغة، لتوضيح ذلك، قم بإعطاء أمثلة بما يمكن أن تحققه هذه التقنية الجديدة.

الإحصائيات. تصبح هذه الإحصائيات فاعلة إذا ما استطعت أن تحولها إلى أشياء يتفهمها، الجمهور ويتذكرها دائماً. ولكن كيف يمكنك عمل ذلك؟ حاول مساعدة الجمهور في فهم هذه الأرقام الكبيرة، على سبيل المثال لتوصيل فكرة (1) ترليون، قل شيئاً مثل، إذا قمت بعدّ ترليون دولار، دولاراً بدولار كل ثانية مدة 24 ساعة في اليوم فسوف يستغرق ذلك منك اثنين وثلاثين سنة. حاول أن تجعل الأرقام شيئاً ذاتياً (شخصياً): كأن تقول: أربعة من كل عشرة أشخاص في هذه الحجرة يبالغون في إنفاقهم، أيضاً، حاول استخدام المقارنات التي تشد الانتباه، مثل «إن منافسنا يقوم بتغطية طلبات المستهلك أسرع منا خمسين مرة».

البراهين البيانية، مثل الشرائح البيانية أو الملصقات الورقية، الأفلام القصيرة أو نماذج من المنتج، مثل هذه الأساليب تزيد من درجة نجاحك في الحث والإقناع، يرجع ذلك إلى أن حوالي 75% مما يتعلمه الأشخاص يأتي عن طريق المشاهدة والرؤية، اختر الوسيلة الملائمة للموضوع الذي تقوم بعرضه، حاول أن تعطي فكرة واحدة في كل صفحة من صفحات العرض الإلكتروني، مع الأخذ في الاعتبار التأثير السيكولوجي للألوان (اللون الأحمر مثلاً يعني لمديري المالية أننا في خطر (مديونية)، بينما يعني اللون نفسه للمهندسين تدفق الكهرباء في الأسلاك). وعندما تقدم بعض الخرائط البيانية والجداول، ركز على الأنماط التي تود التركيز عليها وحاول -قدر المستطاع- ألا تسيء تفسير المعلومات.

زد من درجة الوثوق في البيانات التي تعرضها، وذلك عن طريق الاستشهاد بأفكار الخبراء المشهورين، قرب الأرقام، لأن غالبية الناس يجدون أنه من الأسهل رؤية الأرقام أو تذكر ثلاثة ملايين عن 3.168.758 أو ثلاثين في المئة عن 31.69 في المئة.

عندما يتم اختيار البراهين بعناية وتقديمها بطريقة فاعلة فإن ذلك سوف يساعد جمهور المستمعين على رؤية درجة المعقولية في أفكارك، يقول هاري مايلز: «الرسالة الحقيقية ليست ما تقوله، وإنما هي ما يتذكره الشخص الآخر».

الإجابة عن سؤال جمهورك: ما هو نصيبي في ذلك؟

إن ملامح فكرتك - كيف يعمل الكمبيوتر الذي كنت أنت سببا في شرائه - ربما يخاطب اهتمامات مستمعك، لكن الفوائد المترتبة على استخدامه - كيف تساعد هذه الفكرة جمهور مستمعك أو جعل حياتهم أفضل؟ - هي الأشد أثراً في جذب انتباه جمهور المستمعين، الأشخاص القادرون على حث وإقناع الآخرين قد يفشلون في الإجابة عن سؤال مستمعهم: ما هو نصيبي في ذلك؟ (ما هو العائد عليّ من هذه الفكرة؟) تقل فرص نجاحهم في الحصول على دعم جمهور المستمعين.

لكي تفهم ذلك جيدا، انظر إلى الجدول الآتي عن «المزايا والفوائد». يسرد هذا الجدول ملامح ومميزات وفوائد الكمبيوتر، ما هو الجانب (في هذا الجدول) الذي يشد انتباهك أكثر؟ إن كل واحدة من هذه الفوائد التي تعود على المستمعين ربما تجذب انتباههم على واحد من مستويين: الرغبة في الفائدة والخوف من الخسارة.

ربما تمكن الفائدة أو العائد المستمعين من الحصول على شيء لا يملكونه حاليا - مثلا: المال، الوقت، الشعبية، الملكية، أو السمعة الحسنة.

ربما تمكن الفائدة المستمعين من تجنب فقدان شيء ما يمتلكونه حاليا.

أوضحت الأبحاث أن الخوف من فقدان الشيء يعتبر محفزا أكثر قوة من الكسب المحتمل، فعلى سبيل المثال، إن الخوف من فقدان المال الذي تمتلكه حاليا يعتبر محفزا قويا أكبر من مجرد التفكير في كسب المال الذي لا تمتلكه حاليا.

حاول أن تفكر في الفوائد التي تفكر فيها ويقدرها جمهور المستمعين، ثم قم بتطوير «مقترح قيمة فريد من نوعه». وذلك بأن تسأل هذه الأسئلة:

- ما هي الفوائد التي يقدمها هذا المقترح؟ ما هي مكاسب جمهور المستمعين؟ ما هي الأشياء التي يحاولون تجنب خسارتها؟

- ما هو الدليل الذي يوضح أن هذه الفوائد حقيقية؟ هل هناك شهادات أو أقوال قوية للخبراء أو أمثلة أو إحصاءات أو رسوم بيانية متاحة للاستخدام؟
- ما هو الشيء الذي يجعل المقترح الذي أتقدم به فريداً من نوعه؟ ما الذي يميز فكرتي عن أفكار الآخرين؟ ما الذي يجعل جمهور المستمعين يتقبل المقترح الذي أتقدم به بدلاً من مقترحات الآخرين.

مقترح القيمة المميز (الفريد): مغزى فكرتك؛ ما الذي يجعل فكرتك فريدة وأفضل من فكرة بديلة أو مقترح منافس؟ وكيف تساعد جمهور المستمعين؟

المزايا والفوائد

المزايا	الفوائد
- أحدث مايكرو بروسور	تمكنك من العمل بسرعة واستخدام أحدث البرمجيات
- قرص صلب سعة ١٠ جيجا	تمكنك من تخزين كم أكبر من البيانات وتحديثها بطريقة أسرع
- شاشة عرض مسطحة	تجعل من السهل رؤية كبيرة، بينما تحتل مساحة أقل من سطح المكتب من الشاشات التقليدية

خطوات تحديد وتعريف مقترح قيمة مميز

1 - العصف الوهني لفوائد المقترح. فكر في الفوائد المحتملة لمقترحك. ثم سل نفسك بخصوص مكاسب جمهور المستمعين وما يحاول هذا الجمهور تجنب خسارته إذا قبلوا مقترحك؟ تقترح الأبحاث المنشورة أن الخوف من الخسارة هو مُحفز أكثر قوة من الكسب المحتمل.

2 - ترتيب هذه الفوائد بناءً على اهتمامات جمهور المستمعين. راجع إجاباتك في الخطوة (1) للفوائد التي قمت بتحديد.. ما هي الفوائد التي يقدرها جمهور المستمعين بدرجة أكبر؟ حاول ترتيب اهتمامات أعضاء هذا الجمهور بناءً على ما تعرفه عنهم من حيث فهمك لمشاكلهم الحالية، واهتماماتهم، وقيمهم.

3 - جمع الأدلة التي توضح أن فوائد الأولويات العليا هي بالفعل فوائد حقيقية. قم بتجميع شهادات الثقات (أهل الخبرة) من مصادر موثوق بها، موضحاً أن هذه الفوائد التي يهتم بها جمهور مستمعيك هي في متناول أيديهم إذا ما قبلوا مقترحك. بالإضافة إلى ذلك، حاول تجميع الأمثلة والإحصاءات والرسوم البيانية التي تخاطب الفوائد التي يتضمنها مقترحك. على سبيل المثال، افترض أنك تريد حث وإقناع فريق المبيعات لاستخدام عملية جديدة في الاتصال بالمستهلكين. ربما تستطيع

الإشارة إلى النتائج الناجحة التي حققها ذوو الخبرة من رجال المبيعات باستخدام العملية الجديدة، وربما توضح ذلك بمثال كيف أن واحداً من رجال البيع قد استخدم هذه العملية في جذب مستهلكين جدد. ربما أيضاً تستطيع استخدام خريطة بيانية لتوضيح الارتفاع في المبيعات الذي استطاعت الشركات الأخرى تحقيقه باستخدام هذه العملية.

4 - تقرير السبب الذي يجعل مقترحك فريداً ومميزاً. قارن أفكارك بمقترحات محتملة، سل نفسك عن الفرق، ما هو الشيء الذي يميز مقترحك أو فكرتك؟ ما الذي يجعل مستمعك يقبلون مقترحك دون المقترحات الأخرى؟ كن مستعداً للشرح الوافي للأسباب القوية التي تجعل مقترحك أفضل من المقترحات الأخرى.

استخدام الكلمات المناسبة

عليك أن تحدد الكلمات التي تختارها بحيث تجعل جمهور المستمعين يأخذ مقترحك في الحسبان. على سبيل المثال، ارجع إلى جدول «الكلمات المناسبة».

حاول قدر المستطاع استخدام الكلمات التي تشد الانتباه، ومتى كان ذلك ملائماً لجمهور المستمعين، مثل «سهل»، «غير مكلف»،

«مضمون» خلال تواصلك في الحث والإقناع. معظم هذه الكلمات قد تم استخدامها في لغة المبيعات، وبالرغم من الاستخدام الكبير لهذه الكلمات فإنها فعّالة وتعد من الأساليب الحقيقية في ذلك.

نصيحة:

حاول أن تغير من سرعة الإلقاء في حديثك لتخدم أغراضك. لأن الحديث بسرعة يمكن أن يساعدك في إثارة جمهور المستمعين. وخلال عرض أفكارك، فإن أفضل معدّل سرعة هو العرض البطيء لكي يفهم الجمهور وسريعا لكي تحتفظ باهتمامهم في أثناء الحديث.

الكلمات المناسبة

اختيارك للكلمات	مثال على ما تقول	مثال على ما لا يجب قوله
اللغة التوكيدية، تواصل بدقة بما تتوقع أن يحدث	عندما تنتهي من هذا التقرير، فإننا سوف نحتفل بذلك بالذهاب إلى مطعم كذا.	إذا انتهيت من هذا التقرير فإننا سوف نحتفل بذلك بأننا سنذهب إلى مطعم كذا.
معادئة جازمة، تقديم وجهة نظرك بدرجة عالية من الثقة	أعتقد أن مشروعنا يحتاج إلى موارد مالية جديدة	أستطيع (التخمين) بأن مشروعنا يحتاج إلى موارد مالية جديدة
لغة (الجميع) سيكسب) والتي تؤدي إلى التعاون	هذا هو منهج جديد، دعنا نتحدث عنه لنعرف موقفنا	ربما يصبح من الضروري وضع بعض الأرقام، لأنني لا أرى إمكانية تطبيق هذا المنهج
الصياغة التي تجعل جمهور المستمعين يثق في نزاهتك وأمانتك	هذا عرض جيد جداً لك، وهو أفضل من العرض السابق	لكي أكون صريحاً، أعتقد أن هذا العرض هو أفضلها لك

نصيحة:

استخدم لغة محددة وصريحة وواضحة، ثم حاول تجنب اللغة التجريدية والغامضة وكثيرة الكلمات، على سبيل المثال، من الأفضل أن تقول (انخفضت المبيعات بنسبة 10% هذا العام) من أن تقول: (في بعض الأوقات، خلال السنة، كانت أرقام المبيعات في ارتفاع، ثم انخفضت، مسببة تأثيراً سلبياً على الأرقام التي تنبأنا بها).

امتلاك قلب جمهورك



لا يؤدي النقاش المنطقي إلى حث وإقناع جمهور المستمعين ما لم تكن متفاعلاً في هذا النقاش على المستوى العاطفي، (أي ما لم تستخدم مشاعرك وعواطفك)، في الحقيقة، فإن هذه المشاعر تؤدي دوراً قوياً في عملية اتخاذ القرارات أكثر من الحقائق والأرقام والتقويمات العقلانية لفوائد المقترح الذي تتقدم به، لماذا؟ إليك بعض هذه الأسباب:

- تعتبر العروض التقديمية التي تثير العاطفة – مثل القصص الفاعلة – أكثر جذباً للانتباه، بل تُخزن في الذاكرة بدرجة أكبر من الإحصاءات والحقائق.
- تؤدي المشاعر إلى التغيرات السلوكية بدرجة أسرع من الطرق المنطقية، تتطلب الاستجابة العاطفية مجهوداً أقل من المستمعين من عملية مقارنات نقاط الضعف ونقاط القوة في مقترح ما.
- تؤدي المناقشات المحفزة للعواطف والمشاعر إلى بعض التشويش عند بعض الناس بخصوص نية المتحدث للحث والإقناع.

في أكثر مواقف الحث نجاحاً، يقبل الناس أولاً مقترح المتحدث بلا وعي، بناءً على استجاباتهم العاطفية، ثم يقومون بتبرير قراراتهم

بناءً على التقويم المنطقي للحقائق، على أن هناك أربع أدوات يمكن أن تساعدك في جذب مشاعر المستمعين: الوصف المفعم بالحيوية، الاستعارة، التشابه، والقصص.

استخدام الوصف المفعم بالحيوية

الوصف المفعم بالحيوية، وفيه تستخدم الكلمات التي ترسم صورة مثيرة للعواطف في عقول الناس، تصل إلى أعماق مشاعر المستمعين، على سبيل المثال، افترض أنك تريد إقناع رئيسك للموافقة على سياسة تمكن بعض الموظفين من الاتصال عن بعد خلال أيام في الأسبوع، وأنت تتوقع أن رئيسك سيكون قلقاً من أن التواصل عن بعد ربما يؤدي إلى تدني إنتاجية العامل.

ولكي تقنعه بأن ذلك لن يحدث، فإنك تقوم بوصف حيوي بأن أعضاء الفريق سوف يعملون بجهد وإخلاص من منازلهم، وهم بذلك يكونون بعيدين عن العوامل المسببة للارتباك بمكاتبهم في الشركة في أي يوم من أيام العمل، عليك أن تقارن العمل في المنزل بحالة أحد العمال الذي كثيراً ما يقاطعه الآخرون بحضورهم إلى مكتبه بقصد الحديث، وبينما تقدم هذه الصورة إلى رئيسك، فإنه يبدأ بالشعور بعاطفتين: الرغبة في تركيز العامل في عمله، وتجنب المقاطعات التي أشرت إليها في وصفك، حينئذ يوافق رئيسك على أن المقترح الذي تقدمت به هو بديل متاح لا بأس به.

استغلال قوة المجاز اللغوي

تعتبر الاستعارة أو المجاز طريقة تخيلية في وصف شيء معين على أنه شيء آخر. مثال، «الوقت هو المال».

على سبيل المثال، المدير الذي يرى العمل التجاري على أنه «حرب» ربما يقول شيئاً مثل: «لا نستطيع أن نستسلم» أو يجب أن نحمي نصيبنا في السوق.

ماذا تفعل؟

توصيل المعلومة.

يدير (بن) قسماً يتكون من عشرين شخصاً، ويريد إقناع وحث (موللي) المشرفة عليه أن توافق على سياسة تمكن بعض العمال أن يتواصلوا عن البعد يوماً أو يومين في الأسبوع، على مر السنين، حصل (بن) على ثقة (موللي) بالتزامه في العمل والاهتمام بأولويات المنشأة، ولديه خبرات عدة عن الاتصال عن البعد، في عمله السابق قام (بن) بإدارة مجموعة من الموظفين الذين أبلوا بلاءً في أدائهم بينما هم يؤدون أعمالهم من منازلهم ومن ثم فإنه قد استطاع أن يحصل على ثقة (موللي).

لكنه يعلم أن إقناع (مولي) للموافقة على هذه السياسة يحتاج لكسب عقلاها وقلبها، أي، أنه يحتاج إلى جذب الجانب المنطقي والجانب العاطفي في تفكيرها.

ماذا تفعل؟

سوف يقترح الموجه (مؤلف هذا الكتاب) حلا في الأجزاء القادمة من هذا الكتاب لكي تغير المجاز أو الاستعارة التي يستخدمها شخص ما اتبع الخطوات الآتية:

1 - حاول أن تجد استعارة بديلة وقوية، على سبيل المثال «العمل التجاري هو الشراكة». تركز هذه الاستعارة على بناء علاقات كسب لكلا الطرفين بدلا من التركيز على «حماية نصيبنا في السوق» كما هو الحال في الاستعارة السابقة.

2 - حاول أن تركز على نقاط الضعف في وجهة نظر مستمعك باستخدام الاستعارة التي استخدموها، على سبيل المثال: «بالتركيز على المنافسين بدلا من دعم المستهلكين، فنحن بذلك نهمل التركيز على رضا هؤلاء المستهلكين.

3 - قدم أمثلة عن الشركات الأخرى التي حققت النجاح باستخدام استعارتك أنت، كما في «زادت مبيعات الشركة (X) بنسبة 18% منذ أن قامت هذه الشركة بتعيين محاسبين للتعاون مع فريق المبيعات».

إن تغيير الاستعارة التي يستخدمها بعض الأشخاص ليست بالعمل السهل، حيث يتمسك الناس باستعاراتهم بشدة، لكن عن طريق تقديم الأدلة القوية على العجز (نقاط الضعف) في الاستعارات الحالية والصدق أو الصحة للاستعارة الجديدة، وعلى هذا يمكنك حث وإقناع الآخرين بالنظر إلى وجهة نظر مختلفة أو رأي مختلف.

عمل التناظرات الملائمة

تمكنك التشابهات - هي مقارنات بين مواصفات الأشياء التي تربط الفكرة الجديدة بالفكرة التي تبدو مألوفة لجمهور مستمعيك. تؤدي هذه المقارنات إلى تولد الأشياء المألوفة أو نشأتها تلك التي يجد فيها جمهور المستمعين تأكيداً أكبر. كما تساعد هذه المقارنات الناس في الفهم، ومن ثم قبول الأفكار الجديدة.

خطوات تقديم مجاز جديد

1 - ملاحظة أعضاء جمهور المستمعين. حاول أن تقابل الشخص الذي تريد حثه وإقناعه مرات عديدة وتحدث

إليه عن فكرتك أو مقترحك ، حاول كتابة العبارات والصور المشتركة التي يستخدمها هذا الشخص عندما يتحدث عن الموضوع محل النقاش، على سبيل المثال، افترض أنك مدير خدمة العملاء وتريد إقناع وحث (فرانك) (أحد مرؤوسيك) ليتعلم تقنية جديدة ولكنك تعلم أن ذلك سوف يُحسن من أدائه إذا اقتنع بالفكرة. ما تفعله هو أن تتقابل مع فرانك عدة مرات لمناقشة التقنية بصفة عامة.. وخلال المناقشة، (هذه الأداة (الآلة) المبتكرة ليس لها روح، (لا تستطيع أن تحقق نفس الشيء الذي يحسه البشر، (وأنه في يوم ما سيصبح الكثير منا دون عمل).

2 - حاول ترجمة تعليقات الشخص الآخر إلى استعارة في جملة واحدة. سل نفسك عما تبرزه لغة الشخص الآخر. ما هي نقاط تركيز هذه اللغة وعن ماذا تنصح هذه اللغة؟ كيف تستطيع أن تلخص هذه التعليقات في استعارة من جملة واحدة؟ بالعودة إلى مثال (فرانك)، ربما تستطيع أن تترجم تعليقاته عن التقنية في الاستعارة الآتية: (التقنية هي آلة دون قلب).

3 - تطوير وإيجاد استعارة جديدة لتكون الإطار للتغييرات التي تريد إدخالها، فكرة من مجموعة من الاستعارات

التي ربما تساعد الشخص الآخر رؤية الموضوع محل النقاش من منظور مختلف، على سبيل المثال -وفي حالة (فرانك) - ربما تستطيع صياغة الاستعارة الآتية عن التقنية: (التقنية هي أداة توفر الوقت للأشخاص لتقديم مستويات أعلى في خدمة المستهلك).

4 - حاول إحلال استعارتك محل استعارة الشخص الآخر. فكر في كيفية تقديم استعارتك الجديدة للشخص الآخر بطريقة تحببه في تطبيقها، إن هدفك الرئيس هو تشجيع الشخص الآخر أن يغير رأيه دون أن يدرك ذلك. باختصار، فإنك تريد أن تقدم طريقة جديدة في التفكير لها مميزات واضحة عن الطريقة القديمة. كيف تستطيع أن تجعل (فرانك) يفكر في التقنية كأداة بدلا من آلة، إليك بعض الأفكار بخصوص عمل ذلك.

- إشراك القصص المتعلقة ببعض التقنيات التي ساعدت الناس لأن يصبحوا أكثر كفاءة في عملهم، وكذلك إتقان مهارات جديدة تقدرها الشركات التي يعملون فيها.
- قدم بعض الأمثلة لفرانك عن التقنية، وكيف أنها ساعدت الناس في حل مشاكل العملاء بطريقة أسرع وأفضل بذكر شيء يؤكد (اللمسة البشرية) التي يقدرها فرانك.
- استخدم لغة محددة تساعد (فرانك) على رؤية التقنية كأداة

مفيدة تمكن من الرقابة والتحسين في حياته وحياة الآخرين،
(نحن نستخدم التقنية في خدمة عملائنا، نحن نستخدم
التقنية لزيادة وتقوية مهاراتنا لنستمر في مركز الصورة في
العمل التجاري).

إن عملية تغيير تفكير الآخرين ليست عملية سهلة؛ لذلك فإنه
يجب عليك أن تطبق بعض هذه الأساليب المشار إليها أعلاه
في مناسبات عديدة؛ لكي تتمكن من إحلال استعارتك محل
الاستعارة التي يستخدمها فرانك.

تعتبر التشابهات المتناظرة وتلك التي تستخدم الفكاهة من أكثر
الأشياء التي سهل تذكرها، على سبيل المثال، عندما قال «بنيامين
فرانكلين»: «إن السمك والزوار تظهر رائحتهم في غضون ثلاثة أيام
»فإنه بذلك قدم رسالة مفعمة بالحيوية، مؤداها أن الناس تمل من
الزوار الذين يمكثون أكثر من اللازم.

إشراك القصص الجذابة

تساعد عملية استخدام القصص في زيادة حيوية العرض
التقديمي، وتساعد في فهم الرسالة التي يعنيه الشخص الذي
يقوم بالبحث والإقناع، ويمكن لهذه القصص أن تحقق ذلك أيضا:

- جذب انتباه المستمعين وذلك باستخدام القصص والشخصيات التي يفهمها المستمعون.
- تبسيط الأفكار المعقدة.
- تزييد من إحساس وشعور جمهور المستمعين بالموقف.
- تمكث في أذهان المستمعين مدة أطول.
- حتى بعد أن ينسى جمهور المستمعين للأرقام والحقائق.

على سبيل المثال: في حالة مدير تصميم المنتج الذي يريد من فريقه تقديم فكرة إبداعية في تصميم المنتج، تقع شركته في منطقة جغرافية يتسم أفرادها بالعلاقات الجيدة والوفاء لهذه المنطقة. يستطيع هذا المدير تكثيف المشاعر في هذا الفريق عن طريق قصة مثيرة تتعلق بمنافسة الأعمال التجارية في مدينته، وكيف أن هذه المنافسة الشرسة قد تسببت في تخطيط بعض هذه الأعمال في تلك المدينة، من الأفضل أن يحكى هذا المدير عن المنشآت التي أغلقت أبوابها، أصدقاء الصبا الذين اضطروا إلى مغادرة المدينة، والمكاتب التي تبدو الآن خالية. ينهي هذا المدير حكايته هذه بتحدي الفريق لأن يأتي بفكرة مؤداها «صنع هذا المنتج هنا». يستجيب فريقه بعدد من الإبداعات العملية في التصميم تلك التي تدعم المواهب والقوة المحلية.

ما يمكنك عمله

تذكر اهتمامات «بن» بكسب عقل وقلب «موللي» إليك ما يقترحه الموجه (مؤلف هذا الكتاب).

يستطيع «بن» كسب عقل «موللي» بربط التواصل عن بعد باحتياجات العمل التجاري ونتائجه، فعلى سبيل المثال، يستطيع «بن» شرح أن التواصل عن بعد قد يقلل من معدل دوران الأفراد. وبإتاحة الفرصة للناس للعمل من منازلهم في بعض الأحيان، فإن القسم سوف يحصل على ولاء هؤلاء العمال، ومن الممكن أن يشير «بن» إلى بعض الدراسات التي توضح أن الشركات التي تقدم هذا الأسلوب في العمل تزداد فيها الإنتاجية ما بين 20 إلى 40 في المئة، بالإضافة إلى بعض الفوائد الأخرى مثل تخفيض معدل دوران العمالة بنسبة 30 في المئة.

ولكي يكسب «بن» قلب «موللي» فإنه يستطيع استخدام القصص والحكايات أو الأمثلة الحيوية لتوضيح إمكانية وجود الأشياء الجيدة في هذا القسم، ربما يستطيع «بن» أن يقول شيئاً مثل: تذكر الوقت التي كنت تحتاج فيه إلى الاعتناء بأمك عندما كانت تعاني من المرض، بينما كنا نحن هنا نعد الترتيبات للمؤتمر، كان بإمكانك حينئذ عمل بعض الأشياء المتعلقة بذلك وأنت في منزلك، وفي

ذات الوقت تعتني بوالدتك، لكنني أتذكر أنك كنت قلقا بخصوص هذا الموضوع، خصوصا وأن الشركة لا تتوافر بها سياسة واضحة بخصوص التواصل عن بعد، ولو أنه كان لدينا مثل هذه السياسة لما تطلب الأمر منك أو من زملائك أدنى درجات القلق، وعند الضرورة، يمكن لكل منا أن يوازن بين العمل والالتزامات تجاه الأسرة بطريقة أكثر سهولة.

التغلب على مقاومة جمهور المستمعين



بالرغم من أنك اتخذت الخطوات اللازمة لكسب عقول وقلوب مستمعيك، فإنك لا تزال تواجه مقاومة من بعض جمهور المستمعين، تتساءل إذن: ما الذي يجري هنا؟ الحقيقة هي أن المقترحات المقدمة، بغض النظر عن دقتها وكفاءة الطريقة التي أعدت بها، فإنها لا تزال تواجه مقاومة من بعض المستمعين. وللعديد من الأسباب فإن بعض المستمعين قد يصمم على المقاومة رغم محاولتك أن تثنيهم عن هذا التفكير.

يمكن أن تنبع المقاومة من عدة مصادر. قد يكون أحد المستمعين قرر أن يتخذ موقف المعارض لفكرتك، أو المقترح الذي تقدمه، وربما لا يتفق مستمع آخر معك بناءً على أسس معينة. وثالثٌ ربما يعارض مقترحك لأسباب فلسفية؛ على سبيل المثال: قد يعتقد هذا الشخص أن التطورات العمرانية التي تحدث هذه الأيام يجب تقليلها؛ حتى لا تؤثر على المنتزه الموجود في المنطقة.

ربما تأخذ المقاومة أشكالاً متعددة - مثل الإيماء بالرأس، أو الصمت، أو حتى الهجوم بالألفاظ (شفاهة)، تترجم معظمها إلى أفعال تميل إلى عدم دعم المقترح الذي يتقدم به، كيف تُحوّل هؤلاء المعارضين إلى مؤيدين لوجهة نظرك؟ تكمن الإجابة عن هذا السؤال في فهم مواقف المعارضين ثم تقديم الفوائد التي تنتج عن فكرتك أو مقترحك التي تعود عليهم وخصوصاً تلك التي

يقدرونها ويهتمون بها، يمكن لهذه الإرشادات أن تساعدك في هذا
الصدد:

- حدد اهتمامات المعارضين.
- حاول فهم عواطف ومشاعر المعارضين.
- استمع إلى اهتمامات المعارضين.
- تأكد من الإرشادات اللغوية وغيرها.
- حاول تقديم وجهة نظر المعارضين مثل وجهة نظرك.

تحديد اهتمامات المعارضين

تشكل الخبرة الحياتية للفرد وجهة نظره عن العالم المحيط به، وتؤثر كذلك على كيفية استجابته لأفكار الآخرين، إذا واجهت مقاومة بعد تقديم مقترحك، حاول ألا تتمادى في دعم فكرتك والاستمرار في الحديث عنها، بدلا من ذلك، حاول أن تفكر في الأسباب التي تجعل شخصاً ما، يعارض أفكارك ومقترحاتك، ثم قم بتكييف استجابتك (ردك) بطريقة ملائمة.

على سبيل المثال: افترض أنك تريد تمويل (سيولة) لكي تقوم بدراسة عن أهمية دخول سوق جديد، لكن رئيس قسم البحث والتطوير (R&D) يعارض خطتك للقيام بذلك، وأن هذا الشخص

يعتقد أن دخول سوق جديدة ربما يؤدي إلى تشتت تخصيص الموارد وتأثيرها على المشروع التي يريد تنفيذه، في هذه الحالة، ربما تريد أنت أن تناقش هذه المخاوف في أثناء تقديم مقترحك، وذلك بالإشارة إلى بعض المعلومات عن أن دخول هذا السوق الجديد قد يؤدي إلى زيادة الإيرادات للشركة والتي يمكن استخدامها في تمويل العديد من المشروعات لقسم البحث والتطوير.

نصيحة:

حاول التوصل إلى النتائج التي يهتم بها جمهور المستمعين، لا تضع جمهور المستمعين في موقف التشكك في أفكارك، ساعد جمهور المستمعين في التوصل إلى النتائج التي تريدها أنت.

فهم مشاعر جمهور المستمعين المعارضين واستمع إلى اهتماماتهم

تتبع معظم المقاومة والمعارضة من اثنين من المشاعر:

الخوف. قد يكون السبب في أن جمهور المستمعين لا يحبذ فكرتك خوفاً من النتائج المتوقعة من تطبيق هذه الفكرة. على سبيل المثال: قد ينتاب الخوف قلب هذا الجمهور: لأن فكرتك قد ينتج عنها إعادة الهيكلة التي قد تؤثر على وظائفهم.

عدم الثقة: قد يكون السبب في أن جمهور المستمعين لا يحبذ فكرتك هو عدم حبهم لك أو للأفكار التي تعرضها. على سبيل المثال: ربما يميل مدير البحث والتطوير إلى رؤية رجال التسويق على أنهم غير منظمين أو تتسم رؤيتهم للأمور على أنها غير سليمة.

وبفهم المشاعر والعواطف التي تؤدي إلى مقاومة الآخرين لأفكارك؛ فإنك تستطيع أن تأخذ الخطوة الآتية لمعالجة مخاوف جمهور المستمعين (على سبيل المثال، ما هو احتمال أن إعادة التنظيم أو الهيكلة سوف يؤدي إلى التخلص من بعض الوظائف؟) أو معالجة اعتراضاتهم عليك أو معارضتهم لك كشخص حتى تتمكن من تحسين علاقاتك معهم.

تعتبر عملية بناء الثقة واحدة من الطرق القوية لبناء العلاقات وذلك بالاستماع إلى وجهات نظر المعارضين واهتماماتهم، ولسماعك لوجهات نظرهم، فإنك توضح لهم أنك تفهم اهتماماتهم وتقدر أفكارهم، عندما يشعر الآخرون بأن هناك من يهتم بأفكارهم ويخصص الوقت لسماع هذه الأفكار، فإنهم يصبحون أكثر انفتاحاً وتقبلاً لأفكارك، إذن يمكن لهذه الأساليب أن تساعدك في عمل ذلك:

إعادة الصياغة: حاول أن تعكس وجهة نظر الشخص الذي يقاوم أفكارك، فعلى سبيل المثال: «هل تعني أنني أهتم بشؤون

المجموعة. هل هذا صحيح؟» تؤدي عملية إعادة الصياغة إلى تهيئة المستمعين للرد بعبارات مثل «حسنا، إنني أعتقد ذلك»، ولكي تحصل على موافقة الطرف الآخر - حتى في مثل هذا الموقف البسيط - فإنك تضع بعض القواعد المشتركة التي قد تجعل الشخص الآخر أكثر استجابة لأفكارك.

توضيح الأمور: حاول أن تحدد اهتمامات المعارض الأولية، على سبيل المثال: «ما أسمعه منك هو أنه لديك تحفظان على المقترح الذي تقدمت به، التحفظ الأول الذي أشرت إليه هو الأهم، أليس ذلك صحيحا؟ لقد أوضحت مستو من الفهم والاتفاق، لقد أوضحت أيضا أن باستطاعتك تحديد العوامل الأساسية في هذا الموضوع، يقول هاري مايلز: «إن القاعدة الذهبية في حث وإقناع الآخرين - استمع للآخرين بنفس الدرجة التي تريدهم الاستماع إليك بها».

تنسيق «رسائلك» الشفهية وغير الشفهية، تأكد من أن لغة جسدك ونبرة صوتك والعناصر الأخرى غير الشفهية تتوافق مع الجزء الشفهي من رسالتك، فإذا لم يوجد مثل هذا التنسيق فقد لا يثق المستمعون فيما تقول وربما ينظرون إليك من منظور أنك مشوش في أفكارك بخصوص المقترح الذي تقدمه، هذان الأمران قد يزيدان من حدة المقاومة والاعتراض على هذا المقترح.

على سبيل المثال، لكي تؤكد ثقتك في موقفك، تأكد من أنك تقف مستقيم القامة، وأن حركاتك يمكن الثقة بها وأن نظراتك مباشرة وأن صوتك يمكن سماعه، ولكن لا ينبغي أن يعلو هذا الصوت إلى الدرجة التي تتسبب في مضايقة الآخرين.

كثير من الذين يتمتعون بموهبة الحث والإقناع يقومون بعمل تجربة صغيرة للسلوكيات غير الشفهية بنفس القدر الذي يركزون فيه على السلوك الشفهي، يدرك هؤلاء الموهوبون ذلك حينما يغالون في مشاعرهم أو درجة غضبهم، هناك نوعان من السلوك غير الملائم في كثير من مواقف الحث والإقناع، ويمكن علاج هذه الظاهرة بالاعتراف والاعتذار عن هذا السلوك، وذلك إذا كانت لديك الشجاعة الكافية على قبول أخطائك والاعتذار عنها، إذا حدث ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة ثقة الناس بك.

إدراك وجهات نظر المعارضين

إذا كنت تتوقع معارضة الآخرين لأفكارك، حاول أن تعد مجادلة ذات وجهين، وجهة نظر الآخرين ووجهة نظرك أنت.

وخلال تقديمك للمقترح أو الفكرة حاول أن تشير إلى وجهة نظر المعارضين أولاً وقبل عرض وجهة نظرك أنت، إذا فعلت ذلك فإنك تجرد المعارضين من سلاح المقاومة لأفكارك أو معارضتك، ويشعور

المعارضين بذلك، فإنهم يصبحون أكثر انفتاحاً لمناقشتك وتزداد درجة مشاركتهم في حل المشكلة محل النقاش، ثم بعد ذلك، قم بتقديم وجهة نظرك، موضحاً كيف أن وجهة النظر هذه تقدم حلاً أقوى من الحل الذي تقترحه وجهة النظر الأخرى، حاول ما أمكن أن تبرز اهتمامات وقيم وجهة النظر الأخرى في الحل الذي تقترحه.

فهم واستخدام محركات الحث والإقناع

يستجيب الناس للحث والإقناع بطريقتين: الوعي واللاوعي. إذا كان أحد المستمعين في الحالة الأولى (الوعي) فربما يستجيب هذا الشخص للمقترح الذي تتقدم به، ويناقشه بكثير من التفاصيل، موضحاً مزاياه وعيوبه، كما أن هذا الشخص كثيراً ما يركز على محتويات الرسالة والمنطق الذي تقوم عليه.

في العالم المثالي، فإننا نتخذ القرارات بهذه الطريقة (الطريقة العلمية والمنطق). لكن في الحقيقة نجد أن الكثير منا لا يتوافر لديه الوقت أو المعلومات أو الدوافع لعمل ذلك؛ لهذا فإننا - أحياناً - نحول عملية اتخاذ القرارات إلى حالة أو طريقة اللاوعي، وهذا يعني أننا قد نقضي القليل من الوقت في تحليل المعلومات، ونقوم باتخاذ القرارات بناءً على الحدس بدلاً من السبب، ولهذا فإننا غالباً ما نلجأ إلى محركات الحث والإقناع، أو الطرق الذهبية

المختصرة. لنقرر كيفية استجابتنا لأفكار الآخرين، يقول أوسكار وايلد: «إن ميزة العواطف أو المشاعر هي أنها تقودنا إلى الانحراف عن الطريق القويم».

على سبيل المثال: ربما يختار «جو» أن يقبل العرض المقدم من «سو» (أحد الموردين) بدلا من فكرة مقدمة من «يوب»، حتى لو كان المقترح المقدم من «سو» أقل في جودته من العرض المقدم من «يوب»، لماذا؟ السبب هو أن «جو» يحب «سو» وأن «سو» لها فضل مسبق على «جو».

يمكنك أيضا أن تقوض (تهدم) الاعتراضات والمقاومة لأفكارك باستخدام محركات الحث بطريقة إستراتيجية. حدد الباحثون في هذا المجال سبعة محركات للحث:

1 - التناقض. تعتبر الأحكام إلى حد ما نسبية؛ ولهذا عندما يقوم الأفراد باتخاذ القرارات، غالبا ما يبحثون عن مقياس مقارنة ليتخذوا القرارات بناء على هذا المقياس، على سبيل المثال: افترض أن المتقدم الأول لوظيفة مدير التسويق والذي قمت بإجراء مقابلة معه سيكون أكثر تكلفة حينما طلب هذا الشخص مرتبا سنويا قدره 89.000 دولار. ربما يبدو هذا العرض أكثر ملاءمة إذا ما قورن بالعرض المقدم من الشخص الآخر والذي طلب 110.000 دولار.

لكي تستخدم التناقض - كمحرك للحث والإقناع - ابدأ بوضع مقياس مرجعي Benchmark تقيس به الشخص الذي تريد إقناعه، يقوم العديد من رجال البيع بعمل ذلك، وذلك بعرض أكثر المنتجات تكلفة أولاً؛ وبهذا يصبح السعر المطروح لمنتج ما مقارنة بهذا السعر أكثر قبولاً.

2 - الوصل (الربط). من طبيعة البشر أن يميل الناس إلى قبول أفكار الذين يحبونهم، في المقابل فإن هذا الحب يزداد حينما يحس هؤلاء الأشخاص بأنهم أيضاً محبوبون، وعندما في شيء مشترك معهم - على سبيل المثال - في عملية البيع المباشرة (حينما يتم بيع المنتجات بواسطة ممثل البيع في مدينته)، أو دعوة الضيوف (غالباً الأصدقاء والجيران) يميل المشترون إلى زيادة مشترياتهم حينما يشعرون بحفاوة مضيفهم والترحيب بهم، كيف تستطيع استخدام أسلوب الربط والتواصل مع جمهور المستمعين؟ حاول أن تزيد من التواصل مع أندادك ونظرائك وكذلك مع المشرفين عليك ومع مرؤوسيك وذلك عن طريق استكشاف الاهتمامات المشتركة، كأن تكون خريج الجامعة نفسها، أو رياضة مشتركة، أو أنكما تحبان طهي طعام معين، حاول أن توضح تواصلك مع الآخرين بالتعبير عن المدح الصادق والعبارات الإيجابية عن أفكارهم وحلولهم، وقدراتهم

وكفاءتهم. تقول «جين ريسل»: سوف يوصلك المدح إلى شيء ما.

3 - المعاملة بالمثل. يميل الناس إلى الشعور برد الجميل بالطريقة نفسها التي تمت معاملتهم بها، يوجد هذا الدافع (المعاملة بالمثل ورد الجميل) في جميع المجتمعات، على سبيل المثال، عندما يقوم الأشخاص الذين يقومون بجمع الأموال للهيئات/ للجهات/ للمؤسسات الخيرية بتقديم هدية بسيطة للأشخاص المتبرعين، يزداد حجم هذه المعونات بدرجة كبيرة؛ ولكي تستخدم هذا الأسلوب في الحث والإقناع، فإن القاعدة هي أن تعطي قبل أن تطلب، إن جميلات بسيطة مثل إعارة أحد موظفين إلى زميل لك في الإدارة عدة أيام قد ينتج عنه جميل أكبر عندما تطلب دعم ومساندة هذا المدير في مشروع من مشروعاتك وحينما تفكر في ما يمكنك إعطاؤه، انظر إلى الحلول التي تقي باهتمامات ومتطلبات الآخرين وفي الوقت نفسه اهتماماتك ومتطلباتك أنت.

4 - الدهان/ الدليل الاجتماعي، يميل الناس إلى اتباع شخص آخر إذا كان ما يهتمون به أكثر شعبية، أو ممارسة نمطية أو جزءا من توجه معين، إن الشخص الذي يتحدث بطريقة مختلفة أو يرتدي زيا مختلفا عن زملائه أو الذي يأتي من ثقافة مختلفة

تقل درجة فاعليته في الحث والإقناع، كيف تستخدم هذا الأسلوب في الحث والإقناع؟ تذكر قوة التواصل والارتباط (شخصك، شركتك، منتجاتك) مع الأشخاص والمنظمات للأشياء التي يهتم بها جمهور مستمعيك. حاول استخدام السلطة في التأثير أفقيا وليس رأسيا. على سبيل المثال: إذا أردت إقناع بعض المعارضين لمشروع من مشروعاتك، سل أحد الزملاء ذا المكانة الخاصة في شركتك والذي يدعم هذا المشروع أن يتحدث عن هذا المشروع في الاجتماعات التي يعقدها فريق العمل، سوف تحصل على فرصة أكثر في حث زملائك بشهادة هذا الشخص المرموق.

5 - الالتزام والثبات، من المحتمل أن يلتزم الأشخاص بدعمهم لمقترح ما إذا أعلنوا ذلك شفاهة أو كتابة بطريقة تطوعية، على سبيل المثال، قام 92% من السكان في مبنى معين بالتوقيع على طلب بناء مركز ترفيهي بالتبرع المالي لإنجاز هذا المشروع، ولكن لكي تستخدم هذا الأسلوب في الحث والإقناع، عليك أن تدع التزام الآخرين بأن يكون تطوعيا وعاما وموثقا. افترض، على سبيل المثال: أنك تريد حث أحد الموظفين على أن يقوم بتسليم تقاريره في الوقت المناسب؛ لكي تشجع هذا السلوك، عليك أن تربط هذا الالتزام بقيم هذا الشخص (وضح فوائد

ذلك وكذا، روح الفريق). كما أن عليك أن تعلن ذلك على الملأ (أشر إلى موافقة زميلك على المذكرة التي أرسلتها إليه).

6 - السلطة، يتعود الناس منذ ولادتهم على طاعة الأشخاص في مراكز السلطة مثل أولياء الأمور، الأطباء، رجال البوليس.. إلخ. تأتي السلطة من مزيج من موقع الشخص وسمعته، على سبيل المثال: إن سلطاتك بصفتك مديراً في شركة أدوية سوف تزداد إذا جمعت بين مؤهلاتك في مجالي الطب والإدارة، كذلك فإن الملابس الملائمة وبعض مظاهر السلطة قد تؤدي إلى نجاح عملية الحث والإقناع. إذا ارتدى المدير الملابس الملائمة في أثناء قيامه بعرض تقديمي فإن ذلك سوف يزيد من احتمال نجاح عملية الحث والإقناع التي يقوم بها، لكي يستخدم هذا الأسلوب (السلطة) في الحث والإقناع، تأكد من أن جمهور المستمعين الذين تريد إقناعهم يعلمون مصدر السلطة التي تتمتع بها، وعليك أيضاً أن تستخدم الزي الملائم لتوكيد السلطة.

7 - الندرة. عندما يكون العرض لشيء ما نادراً - مثل المعلومات، الفرص، الموارد - فإن الناس يميلون إلى تقييم هذا الشيء بدرجة أكبر، على سبيل المثال: في إحدى التجارب، قيل لتجار اللحوم بالجملة إنهم هم الوحيدون الذين أرسلت إليهم معلومات بخصوص ندرة العرض من اللحوم. نتيجة لذلك زاد

طلب هؤلاء التجار بنسبة ستمئة في المئة 600%. لكي تستخدم هذا الأسلوب (الندرة)، استخدم المعلومات المتاحة لك عند القيام بعملية الحث والإقناع، على سبيل المثال، عليك أن تجذب انتباه متخذي القرارات، وذلك بأن تقول شيئاً مثل: «حصلت على هذه المعلومات مجرد اليوم، ولن توزع هذه المعلومات حتى الأسبوع القادم». تأكد من أن المعلومات شاملة، وإلا فإن ذلك سوف يؤثر على مصداقيتك وسمعتك.



تنشيط الحث الذاتي عند جمهور المستمعين



في اتقانك لفن وعلم الحث والإقناع، فإن هناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكنك استخدامها، تشمل هذه الإستراتيجيات على: إثبات مؤهلاتك وسمعتك، فهم جمهور المستمعين، كسب عقول وقلوب جمهور المستمعين، هذا بالإضافة إلى التغلب على مقاومة/ معارضة جمهور المستمعين وكذلك تنشيط محركات الحث والإقناع لهذا الجمهور. لكنه ما زال هناك أسلوب أقوى من هذه الأساليب: الحث الذاتي لجمهور المستمعين، ما هو المقصود بالحث الذاتي؟ إنه عملية تستطيع من خلالها إشراك جمهور المستمعين في استكشاف المنطق وراء نقاشك وجدالك - أي تشجيع جمهور المستمعين على حث أنفسهم، وذلك باستخدام الموهوبين في عملية الحث والإقناع للأساليب الثلاثة الآتية لتحويل جمهور المستمعين من مجرد مستمعين إلى مشاركين إيجابيين في عملية الحوار:

- الرؤية Visualization

- التساؤل Questioning

- الاستماع الفاعل Active Listening

- استخدم الوسائل المرئية

استخدام المراثيات (الوسائل المراثية)

يساعد الأشخاص الذين يقومون بالحث الآخرين على رؤية الفوائد المحتملة للمقترحات أو الأفكار التي يقدمونها، على سبيل المثال: يتوقف الباحثون مثلما يذهب رجال البيع من بيت لآخر وهم يقومون بترويج الاشتراك لخدمة القنوات التلفزيونية مدفوعة الأجر. قد تتم عملية الترويج هذه بطريقة مباشرة عن الفوائد المترتبة على الاشتراك في هذه القنوات، بينما قد يقوم رجل البيع بدعوة المستهلك إلى تخيل كيف أن هذه القنوات سوف تقدم له العديد من برامج الترفيه، ما هي النتيجة إذا؟ أثبت البحث أن 19% فقط من المجموعة الأولى من المستهلكين يقومون بالاشتراك في هذه القنوات، بينما تزداد هذه النسبة في المجموعة الثانية إلى 47%.

السؤال المناسب

يستخدم الأشخاص الذين يقومون بعملية الحث الأسئلة لكي يشارك جمهور المستمعين في مناقشة المقترحات التي يتقدمون بها. وفي الحقيقة فإن عملية الأسئلة تعد من أفضل الأدوات في حث وإقناع جمهور المستمعين، لماذا؟ لأن كثيرا من الناس يستمتعون بإجاباتهم عن الأسئلة، كذلك فإن جمهور المستمعين يشعرون بأهميتهم عندما يرون من يهتم بهم، لكن الحاجة إلى إجاباتهم عن الأسئلة تنبع من الخوف بأن الآخرين سوف ينظرون إليهم نظرة متدنية إذا

ما حاولوا تفادي الإجابة عن الأسئلة أو الإجابة الخاطئة. عندما تقوم باستخدام الأسئلة لإشراك جمهور المستمعين في المناقشة فإنك بذلك تتحكم في محتوى المناقشة، بالإضافة إلى التحكم في مدى السرعة أو نبرة الصوت أو النواحي الأخرى في مواقف الحث. كذلك فإنه بإمكانك التركيز على بعض الأمور محل المناقشة أو إهمال بعضها.

ما نوع الأسئلة التي تشجع عملية الحث الذاتي عند بعض المستمعين؟
هناك العديد من هذه العمليات التي يمكنك استخدامها:

الأسئلة المزعجة. تخاطب هذه الأسئلة لب اهتمام المستمعين بخصوص المشكلة محل المناقشة. على سبيل المثال، افترض أنك تقوم ببيع إحدى البرمجيات الحاسوبية التي تسهل عملية تتبع شحنة معينة في أثناء عملية نقلها من شركة إلى شركة أخرى تعاني من مشاكل ضياع الشحنات أو التأخر في تسليمها. ربما عن لك أن تسأل مستهلك هذه البرمجية بعض الأسئلة الآتية:

- كم من الوقت الضائع (غير المنتج) يقضي الموظفون في عملية تتبع شحنة معينة؟

- ما هو تأثير هذه المشكلة على سمعة شركتكم في نظر عملائها.

- هل من الممكن أن تؤدي هذه المشكلة إلى تعطيل التوسعات المستقبلية في الأسواق؟

تؤدي هذه الأسئلة إلى ضخامة المشكلة من وجهة نظر المستهلك، كما أنها تؤدي إلى جعل المقترح الذي نتقدم به أكثر قبولا، ويصبح المستهلك أكثر رغبة في دفع ثمن غال لحل هذه المشكلة.

الأسئلة الاستطلاعية (leading). تؤثر هذه الأسئلة على جمهور المستمعين في تفسيرهم للحقائق والأشياء التي يتذكرونها، كما أن هذا النوع من الأسئلة يساعد في بناء المعلومات في تفكير وعقول جمهور المستمعين، على سبيل المثال: افترض أنك تقوم ببعض دراسات السوق والتي يشاهد المشاركون فيها صوراً للمنتج الجديد، في قرارة نفسك، فإنك تريد من هؤلاء المشاركين ملاحظة وتذكر سمة من سمات هذا المنتج - على سبيل المثال زر الترجيع الآلي، إذا سألت «هل تحبون زر الترجيع الآلي؟ بدلا من «ألا ترون زر الترجيع الآلي؟ فإن من المحتمل أن يتذكر المشاركون زر الترجيع الآلي بعد إتمام هذه الدراسة.

الأسئلة البيانية: يساعد هذا النوع من الأسئلة على زيادة قدرتك على الإجابة بعد أن تقوم بالسؤال، كما أن هذا النوع من الأسئلة يساعد على دفع المشاركين في قبول المقترح الدقيق والمحدد، ولهذا فإنه من المفيد استخدام هذا النوع من الأسئلة عندما تقوم بتلخيص مقترحك أو العرض الذي تتقدم به.

افترض أنك تقوم بحث مرؤوسيك المباشرين على اتباع طريقة

معينة لتنفيذ طلبات العملاء ، وأن هؤلاء الموظفين يستخدمون طريقة معينة لوقت طويل ، وأن بعضهم غير مقتنع باستخدام الطريقة الجديدة حينئذ عليك أن تقوم بعرض الموقف ، ثم تقول شيئاً مثل «كلنا يعرف أن أخطاء تنفيذ طلبات العملاء قد زادت في الفترة السابقة. ما السبيل إذاً للتخلص من هذه الأخطاء إذا لم تقم بمراجعة الطريقة الحالية لتنفيذ طلبات العملاء؟

الاستماع الفاعل

بينما يقوم جمهور المستمعين بالرد على أسئلتك ، فإنه يجب عليك أن تستمع إليهم ، وهذا بدوره زيادة قوة العرض أو المقترح الذي تقدمه ، نغني بالاستماع الفاعل التمهّل والتفكير فيما يقال ، ثم تلخيص المحتوى والمشاعر الواردة في ردود المستمعين على أسئلتك . وعندما تقوم بذلك ، فإنما توضح أنك استمعت وفهمت الشخص الآخر ، وهذه خطوة قوية في عملية الحث . يجب عليك اتباع الإرشادات الآتية:

انعكاس المحتوى ، قم بإعادة صياغة الحقائق التي تستمع إليها من جمهور المستمعين بالتفصيل ، مستخدماً عبارات مثل «تبدو وكأنها...» ، «بمعنى آخر...» ، «أست تعني...» ، أو.. إلخ.

انعكاس المشاعر. حاول أن تعترف أو تقدر مشاعر مستمعيك، على سبيل المثال: إذا قال أحد المستمعين «مازلت أقوم بنفس العمل القديم. إنني أستطيع عمل ذلك وأنا مغمض العينين»، يجب أن ترد مثلاً بقولك: (يبدو أن هذا العمل قد أصابك بالملل والإحباط، أليس كذلك).

التلخيص. لكي تعيد المناقشة إلى الإطار الصحيح، قم بتلخيص ما سمعته. على سبيل المثال، (أخشى أن نكون قد خرجنا عن الهدف من هذه المناقشة، دعوني ألقى الضوء على بعض النقاط الرئيسة والتي تناولناها آنفاً). يمكنك أن تقوم بعملية التلخيص في أي وقت خلال الموقف الذي تقوم فيه بالحث والإقناع، لكن التلخيص يكون أكثر فاعلية عندما يحدث تشوشاً في المشاعر أو عندما تشعر بأن آراءك أصبحت غير مفهومة، يصبح التلخيص مهماً عندما تعتقد أنه قد حان الوقت لأن تنتهي من مناقشتك، أو تقديم مقترحك، أو عندما تصل إلى نقطة الجدل التي عندها تشعر بأنك تشارك نفس الفكرة أو المفاهيم مع جمهور المستمعين بخصوص المقترح المقدم منك أو الفكرة التي تعرضها.

باستخدام أساليب الحث الذاتي فإنك تزيد من فرصة تحويل جمهور المستمعين إلى المؤازرين والمساندين لأفكارك بدلاً من المعارضين لها.



النصائح والأدوات

أدوات حث الآخرين

التقويم الذاتي لعملية الحث

استخدم هذه النماذج لتقويم قدرتك على الحث. حدد مدى دقة كل عبارة من العبارات الآتية. الرقم (1) يوضح «غير متأكد» بينما الرقم (5) يوضح «صحيحة تماما». تأكد من أن تقويمك لهذه العبارات يركز على سلوكك الحقيقي في مكان العمل. بهذه الطريقة، سوف تحصل على التقويم الدقيق لمهاراتك في هذا المجال.

الجزء الأول:

(التقويم)					العبارة
1	2	3	4	5	1 - أركز على عرض مؤهلاتي قبل أن أقوم بعملية الحث
1	2	3	4	5	2 - بينما أقوم بعملية الحث، فإنني أقدم الدلائل والبراهين عن ثقة الناس بي في الماضي
1	2	3	4	5	3 - أقوم بتحليل كلمات وسلوك المستمعين لكي أقدر مدى تقبلهم وكذلك أساليبهم في اتخاذ القرارات
1	2	3	4	5	4 - بينما أقوم بعملية الحث، فإنني أقوم بشرح الفوائد التي سوف تترتب على تنفيذ أفكارتي وكذلك السمات الفريدة لهذه الأفكار
1	2	3	4	5	5 - أقوم باستخدام المجاز والتمثيلات والقصص لإلقاء الضوء على النقاط التي أقوم بشرحها

1	2	3	4	5	6 - أقصر النقاط التي أحدثت عنها على خمس نقاط على الأكثر
1	2	3	4	5	7 - أدم مناقشاتي بدلائل قوية وذات سمعة
1	2	3	4	5	8 - عندما أقوم بعرض الحقائق أو البيانات أو الإحصاءات أصيغ المعلومات بطريقة واضحة وقابلة للتذكر
1	2	3	4	5	9 - أشجع ردود الفعل من المستمعين وذلك لتنشيط الحث الذاتي عندهم
1	2	3	4	5	10 - أستخدم الأسئلة المزعجة والأسئلة الاستطلاعية والأسئلة ذات العبارات الطنانة لتشجيع عملية الحث الذاتي عند المستمعين
1	2	3	4	5	11 - أستمع إلى جمهور المستمعين بفاعلية وتبصر وأستشف والمشاعر وراء هذه العبارات
1	2	3	4	5	12 - لكي أحدد إستراتيجيتي، أقوم بتحليل جمهور المستمعين قبل القيام بعملية الحث
1	2	3	4	5	13 - أقوم بإعداد إستراتيجية الحث والمادة المتعلقة بها وكذلك منهجي في الحث ليلائم الأنواع المختلفة للمستمعين
1	2	3	4	5	14 - أستخدم الوسائل التي تتلاءم مع طبيعة الرسالة المراد توصلها مع جمهور المستمعين
1	2	3	4	5	15 - أساعد الآخرين في عملية بناء الثقة والسمعة مقدرا أن ذلك ربما ينتج عنه علاقة طيبة مع الآخرين الذين يريدون مساعدتي
1	2	3	4	5	16 - أحاول تشجيع الآخرين على الالتزام بأفكاري في الأماكن العامة أو في مكاباتهم للآخرين

1	2	3	4	5	17 - أستغل قوة المنصب أو السلطة التي أتمتع بها
1	2	3	4	5	18 - عندما أقوم بمعالجة المعلومات، فإنني أؤكد على ندرتها وقيمتها لأولئك الذين أقوم بإقتاعهم
1	2	3	4	5	19 - عندما أقوم بترويج شيء ما أؤكد أن هذه الممارسة طبيعية أو أنها جزء من نمط أو نموذج مشهور
1	2	3	4	5	20 - أربط نفسي بالمنتجات أو الأشخاص أو الشركات التي يشتركها جمهور المستمعين
1	2	3	4	5	21 - أؤكد على التشابهات التي أشارك فيها مع الأشخاص الذين أقوم بإقتاعهم
1	2	3	4	5	22 - عندما أواجه المقاومة/المعارضة لأفكاري أستخدم عمليات إعادة الصياغة أو الأسئلة لكي أفهم مصدر المقاومة ولكي أشارك بتفهمي لاهتمامات المستمعين
1	2	3	4	5	23 - أحاول إقامة علاقات ومشاعر إيجابية مع أولئك الذين أقوم بحثهم وإقتاعهم
1	2	3	4	5	24 - عندما أتوقع المقاومة/المعارضة لأفكاري، أقوم بتقديم الأفكار المعارضة قبل أن أعرض وجهة نظري
1	2	3	4	5	25 - أستخدم المحادثات الصارمة والتوكيدية ولغة الكسب للجميع (- win win) في عملية الحث
-	-	-	-	-	إجمالي كل عامود
					إجمالي التقويم وهو إجمالي كل الأعمدة (1+2+3+4+5)

الجزء الثاني:

استخدم هذا الجدول لشرح قيمة إجمالي التقويم:

125-104	متميز: أنت شخص موهوب في عملية الحث والإقناع وتتمتع بفهم قوي لفن وعلم الحث
103-78	ممتاز: أنت شخص فاعل في عملية الحث في العديد من النواحي، لكنه يمكنك الاستفادة من تحسين بعض مهاراتك في الحث
77-51	ملائم: أنت تعلم الكثير عن عملية الحث، بل وتمارس ذلك. إلا أنه باستطاعتك زيادة درجة نجاحك وذلك عن طريق تحسين بعض مهاراتك في الحث
50-25	قصور (عجز): تحتاج لأن تعمل على تحسين مهاراتك في الحث لكي تبدأ تغيير سلوك ومعتقدات الآخرين

المصدر: هاري مايلز: مقتبس من فن الحث: كيف تجذب انتباه الآخرين، كيف تستطيع تغيير تفكير الآخرين. وكيف تؤثر على الآخرين. جميع الحقوق محفوظة.



تأكيد سمعتك

استخدم هذا النموذج لتأكيد أو تحسين سمعتك قبل ممارسة مهاراتك في الحث.

الجزء الأول: مقدار سمعتك الحالي:

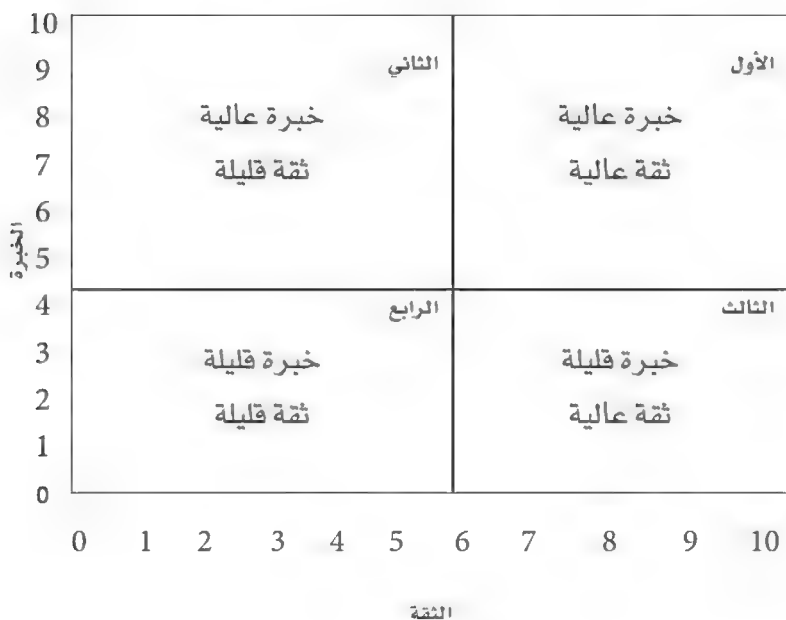
في الجدول أدناه، اسرد أسماء الأشخاص الذين تحتاج إلى حثهم لقبول مقترح أو فكرة معينة، (يمكنك إضافة صفوف أخرى لهذا الجدول إذا كنت تريد حث عدد أكبر من الأشخاص)، وفي العمود الثاني، قم بتقييم مقدار قبول الشخص لإخلاصك والقدرة على تصديقك. يوضح الرقم (1): ضعيف والرقم 10 عال جداً. قم بعمل نفس الشيء في العمود الثالث، في العمود الرابع قم بتجميع جميع النقاط التي حصلت عليها وذلك بجمع مجموع العمودين الثاني والثالث.

نقاط السمعة (الثقة+الخبرة) 20-1	نقاط الخبرة 10-1	نقاط الثقة 10-1	الاسم
9	2	7	مثال: جين سولفان

الجزء الثاني: مصفوفة السمعة:

في المصفوفة أدناه ضع «نقطة» لكل شخص من الأشخاص الذين وردت أسماءهم في الجزء الأول، موضحاً كيفية تقبل هذا

الشخص للثقة بك ومقدار خبرتك. على سبيل المثال، إذا وضعت (7) في عمود الثقة و (2) في عمود الخبرة (بالنسبة لجين سولفان)، قم بوضع «نقطة في الربع الأول للمصفوفة.



عندما تنتهي من وضع نقطة في المكان الملائم من المصفوفة لكل شخص من الأشخاص الذين وردت أسماؤهم في الجزء الأول، لاحظ تركز هذه النقاط، هل يعن لك أنك لا تتمتع بالثقة الكافية بينك وبين جمهور المستمعين؟ أو هل هناك درجة متدنية من الخبرة أو أن الخبرة قليلة، وكذلك الثقة في الوقت نفسه. سوف يوضح لك الجزء الثالث من هذا الجدول كيف تقوى أو تزيد هذه المهارات.

الجزء الثالث: إستراتيجيات بناء السمعة:

إذا كان مجموع النقاط التي حصلت عليها في عمود «السمعة» أقل من (11) بالنسبة لأي شخص من الذين وردت أسماؤهم في الجزء الأول من هذا الجدول، عليك أن تأخذ في الاعتبار الإستراتيجيات الآتية في بناء السمعة.

خطط بناء الثقة	خطط بناء الخبرة
<ul style="list-style-type: none"> • كن أكثر موثوقية. نفذ ما وعدت به وروج لما أنجزته في هذا الصدد • كن أكثر عقلانية. بناء عملية اتخاذ القرارات على العقلانية بدلاً من المشاعر • دائماً نفذ ما وعدت وأكثر • دع أحد زملائك ممن تثق بهم يقوم بترويج درجة موثوقيتك • الاعتراف بنجاحاتك وإخفاقاتك 	<ul style="list-style-type: none"> • الإعلان عن أو آراء الآخرين التي تدعم موقفك والترويج لها • حث أحد الأشخاص الخارجين على الترويج لأفكارك وتعظيم هذه الأفكار • قم بنشر المقالات المتعلقة بالموضوع أو المقترح الذي تتقدم به • ابحث عن الدعوات الموجهة إليك للتحديث في المؤتمرات أو الاجتماعات المهمة • الاحتفال بنجاحاتك، حتى لو كانت صغيرة لكي تثبت قيمة الأفكار أو المقترح الذي تتقدم به • تعلم أن تتكلم بثقة وأن تستخدم الفكاهة في حديثك للآخرين • استخدم مدرباً متمرساً أو سجل بعض الدورات أو احضر مؤتمراً مهماً وذلك بهدف تطوير ذاتك ولكي تصبح على علم بما يجري في عالمك

في الجدول التخطيطي أدناه، ضع المشكلات التي تعترضك فيما يتعلق بالثقة فيك أو خبرتك، ثم قم بوضع قائمة بالأفعال أو القرارات التي تحتاج إلى اتخاذها لتحسين تلك النواحي.

الموضوعات المتعلقة بالثقة	الموضوعات المتعلقة بالخبرة
-----	-----
-----	-----
-----	-----
القرارات أو الأفعال المطلوبة	القرارات أو الأفعال المطلوبة
-----	-----
-----	-----
-----	-----

المصدر: هاري مايلز، مقتبس من فن الحديث: كيف تجذب انتباه الآخرين، كيف تستطيع تغيير تفكير الآخرين، وكيف تؤثر في الآخرين. جميع الحقوق محفوظة.

فهم جمهور المستمعين

استخدام هذا النموذج في تقويم جمهور المستمعين الذين ترغب في حلهم

الجزء الأول: المقترح المقدم والفوائد المترتبة عليه

ما الفكرة أو المقترح الذي تريد أن تتواصل بشأنه مع جمهور المستمعين

ماذا تأمل أن يفعل جمهور المستمعين بخصوص فكرتك أو مقترحك؟

عدد الفوائد المترتبة على فكرتك أو مقترحك:

الجزء الثاني: تقويم جمهور المستمعين.

1 - في العمود الأول من الجدول الآتي، اسرد أسماء الأشخاص الذين تريد حثهم وإقناعهم. تشمل هذه القائمة الآتي:

- متخذو القرارات - الأشخاص الذين سيقبلون أو يرفضون أفكارك.
- المهتمون بأمور المنشأة. الأشخاص الذين لهم تأثير في قبول مقترحك.
- المؤثرون - الأشخاص الذين لهم علاقة قوية مع كل من المهتمين بأمر المنشأة أو متخذي القرارات والذين بإمكانهم التأثير على هاتين الفئتين من جمهور المستمعين.

2 - في العمود الثاني اسرد الفوائد التي تعتقد أن كل فئة من فئات جمهور المستمعين تكن لها تقديراً.

3 - في العمود الثالث لاحظ كيفية استغلال مدى قبول كل عضو من أعضاء هذه الفئات لأفكارك، أي من هؤلاء الأعضاء يتسم بالعدوانية والهجوم على أفكارك؟ وأيهم غير مهتم بأفكارك؟ وأخيراً أيهم غير مهتم بهذه الأفكار أو محايداً في موقفه؟

4 - في العمود الرابع، اسرد النموذج المفضل في اتخاذ القرارات لكل عضو من أعضاء هذه الفئة، على سبيل المثال: أي من هؤلاء الأعضاء يتطلب كما هائلا من الحقائق والمعلومات قبل اتخاذ القرارات وأي منهم يقوم بتحليل نمط اتخاذ القرارات عند الآخرين من ذوي الخبرة والسمعة، وأي منهم يبدو متفائلا ومتحمسا للأفكار الجديدة في البداية ثم يترقب/ ينتظر الحقائق والبيانات التي تدعم مقترحك، وأخيرا أي منهم يبدو متشائما بخصوص الأفكار التي تتقدم بها.

الاسم	الفوائد	مدى تقبله لأفكارك	نمط/ أسلوب اتخاذ القرارات
1 - متخذو القرارات			
• -----			
• -----			
• -----			

			2 - المهتمون بأمر المنشأة • ----- • ----- • -----
			3 - المؤثرون • ----- • ----- • -----

الجزء الثالث: التخطيط الفاعل.

- 1 - في العمود الأول من هذا الجدول، انقل أسماء الأشخاص الذين وردت أسماؤهم في الجزء الثاني.
- 2 - في العمود الثاني، لاحظ كيف يمكن كسب عقل هذا العضو؟ وما هي فوائد مقترحك التي تريد التركيز عليها؟ ما هي الدلائل والبراهين التي سوف تقدمها لكي تؤكد لجمهور المستمعين أن هذه الفوائد يمكن تحقيقها؟ ما هي الكلمات والمصطلحات التي سوف تستخدمها.

3 - في العمود الثاني، لاحظ كيفية التخطيط لإدراك
المقاومة/المعارضة وكيفية التواصل مع جمهور
المستمعين بخصوص تفهمك لهذه الاهتمامات؟

الاسم	وسائل كسب العقول	وسائل كسب القلوب	كيفية التعامل مع المقاومة/المعارضة
1 - متخذو القرارات . . .			
2 - المهتمون بأمر المنشأة . . .			
3 - المؤثرون . . .			

الجزء الرابع: تنشيط عملية الحث الذاتي عند المستمعين.

ما هي العوامل التي سوف تقوم باستخدامها قبل العرض التقديمي الذي ستقوم به؟ على سبيل المثال، إذا اعتقدت أن عامل التبادلية سوف يزيد من كفاءة عملية الحث، فما هو الجميل الذي ستقدمه لجمهور المستمعين والذي من شأنه أن يزيد من قبولهم لأفكارك أو مقترحاتك؟

كيف تقوم بتنشيط عملية الحث الذاتي عند جمهور المستمعين خلال قيامك بعرض الأفكار والمقترحات؟ على سبيل المثال، ما هي طبيعة الأسئلة (المزعجة والاستطلاعية) التي ستقوم بوضعها لكي تشجع جمهور المستمعين على حث أنفسهم وإقناعهم بقيمة أفكارك أو مقترحاتك؟

اختبر نفسك

يقدم هذا القسم من الكتاب أسئلة ذات إجابات اختيارية، وذلك لمساعدتك في تحديد المعلومات الأساسية بخصوص موضوع حث وإقناع الآخرين، سوف تقوم بعرض الإجابة عن هذه الأسئلة في نهاية هذا الاختبار.

1 - ما هو الحث؟

(أ) عملية عن طريقها يمكن تغيير أو تعزيز سلوك وآراء الآخرين

(ب) عملية يتم بواسطتها إتمام الصفقات قصيرة الأجل والتي تفيد المنشأة.

(ج) عملية تُمكن الآخرين من فهم ودعم اهتمامات المنظمة.

2 - ما هما مصدرا السمعة.

(أ) الانفتاح والأمانة.

(ب) الثقة والتأكدية.

(ج) المصادقية والخبرة.

3 - في أي مواقف الحث تستخدم المصادقية والخبرة؛ لأن جمهور المستمعين من المحتمل أن يتكون من متخذي القرارات المهتمين بأمر المنشأة، والمؤثروين فيها. من هم المهتمون الرئيسيون بأمر المنشأة.

(أ) الأشخاص الذين يمتلكون السلطة لقبول أو رفض التغيير الذي تقترحه.

(ب) الأشخاص الذين سوف يتأثرون بدرجة أكبر بما تقترحه.

(ج) الأشخاص الذين يقدمون النصيحة والمعلومات لمتخذي القرارات.

4 - لكي تكسب عقول جمهور المستمعين فإنك تحتاج لعرض الفوائد المترتبة على مقترحك. أي واحد من هذه الأمثلة يوضح تواصل هذه الفوائد؟

(أ) «تعتمد هذه العملية على أحدث الابتكارات في هذا المجال».

(ب) «تستخدم هذه العملية المعلومات الجديدة وأحدث البرمجيات الحاسوبية».

(ج) «تمكنك هذه العملية من توفير الوقت والحصول على العديد من العملاء».

5 - إحدى الطرق لكسب قلوب جمهور المستمعين هي تغيير المجازات التي يستخدمونها، ولذا فإن أيّاً من هذه العبارات يُعد مثلاً لهذه المجازات.

(أ) تحتاج الإدارة العديد من المهارات المختلفة.

(ب) الإدارة هي حقل ألغام.

(ج) تصبح عملية الإدارة أسهل عندما تكتسب الخبرة.

6 - في موقف من مواقف الحث، ما الذي يجب عليك عمله أولاً لكي تتغلب عن المقاومة/المعارضة التي تتعرض لها مقترحاتك.

(أ) فهم اهتمامات المستمعين وعواطفهم التي تكمن في هذه المعارضة.

(ب) تقديم دلائل وبراهين وأمثلة لدعم موقفك.

(ج) اعرض لاحباطاتك بصدق لكي توضح انفتاحك في قبول آراء الآخرين.

7 - قام علماء علم النفس بتحديد سبعة عوامل مخفزة لعملية الحث وهي الطرق المختصرة التي يستخدمها جمهور المستمعين لتقرير مدى قبولهم أو رفضهم لمقترحك، فمثل هذه العبارات يعتبر مثالا لتنشيط هذه العوامل (المحفزات).

(أ) تقوم بتقديم جميل، أو تقترح حلاً لجمهور المستمعين، والذي تعتقد أنه سوف يفي باهتماماتهم واحتياجاتهم ويخدم في الوقت ذاته اهتماماتك أنت.

(ب) تقوم بعملية ربط بينك وبين شركتك، أو المنتج للشخص أو الشركة الذي يعتز به جمهور مستمعيك.

(ج) تستكشف الاهتمامات المشتركة مع جمهور مستمعيك، تقدم الثناء والمدح، أو تعرض عبارات إيجابية عن الأفكار التي يقترحها جمهور المستمعين.

8 - يعتبر الحث الذاتي عند جمهور المستمعين واحداً من أقوى أساليب الحث المتاحة، فأياً من هذه العبارات يعتبر مثلاً لشيء ما يمكنك استخدامه مع جمهور مستمعيك والذي يبرز أو يمثل هذا الأسلوب.

(أ) يعلم كل واحد منا أن العملاء الأوفياء يدرون/يحققون أكبر الأرباح، لذا يجب علينا أن نركز على كسب العديد من هؤلاء العملاء.

(ب) ما هو تأثير خسارة عشرة عملاء على العائد السنوي؟

(ج) هل تريدني أن أقوم بشرح كيف أن هذه العملية سوف تحل العديد من المشكلات المتعلقة بهروب عملائنا.

9 - أي من هذه العبارات يمكن اعتباره مثالا لكيفية توكيد مصداقيتك في عقول جمهور مستمعيك؟

(أ) توضيح أحكامك ومدى انفتاحك لآراء الآخرين.

(ب) جمع كل ما يتعلق بالفكرة التي تقترحها، على سبيل المثال: بقراءة الأدبيات الملائمة والمقالات المتعددة.

(ج) الالتجاء إلى استشاري خارجي معروف لكي تروج أو تدعم موقفك.

10 - إذا ما قررت أن واحدا أو أكثر من جمهور مستمعيك سوف يعارض الفكرة التي تقترح تقديمها، ما هي الطريقة المثلى لهيكلة العرض التقديمي الذي سوف تستخدمه في عرض مقترحك.

(أ) مساعدة جمهور المستمعين في رؤية المستقبل الواعد إذا ما تبنوا المقترح الذي تتقدم به، والتأكيد على ما تريدهم أن يتخذوه من القرارات

(ب) وصف مشكلة مستعصية الحل التي يعاني منها جمهور المستمعين ثم تقديم حلا مقنعا لهذه المشكلة

(ج) تقديم موقف معارضيك ثم دحض هذه الآراء وذلك بتحدي أدلتهم وبراهينهم، ثم توضيح نقاط الضعف في محاولاتهم.

إجابات أسئلة الاختبار

1 - الإجابة (أ) هي: يمكن أن تتمثل عملية الحث - تغيير سلوك واتجاهات الآخرين - في اجتماع واحد أو سلسلة من الاجتماعات أو المناقشات. فالحث هو عبارة عن تقديم حالة بطريقة عقلانية وكذلك التواصل العاطفي مع جمهور المستمعين، وهو أيضا يهتم بعرض فكرة أو منهج أو حل من الحلول بطريقة أكثر تقبلاً للجمهور، أو أن هذه الفكرة لها قيمة مخيفة عند أولئك الذين سوف يتأثرون بتنفيذها.

2 - الإجابة (ج) هي: عندما تكسب ثقة جمهورك، فإن مستمعك سوف يأخذون أفكارك ومقترحاتك بعين الاعتبار. فهم يرونك على أنك صادق، عزيز المعرفة، ومخلص. كذلك فإنهم يعرفون أنك تهتم بمصالحهم واهتماماتهم، وهم يرونك أيضا على أنك تملك شخصية قوية العواطف، وأنت تتمتع باحترام الذات والأمانة والثقة، وعندما تثبت خبرتك، فإن جمهور المستمعين يرون في أحكامك التروي والعقلانية، وأنت عزيز المعرفة بخصوص الفكرة التي تعرضها، وأخيرا فإنهم يرون أنك قد حققت العديد من النجاحات، إن الخبرة والثقة يؤديان دورا رئيسا في بناء سمعتك وهذا شيء ضروري في مجهودك في عملية الحث.

3 - الإجابة (ب) هي: على الرغم من أن المهتمين بأمر المنشأة - الأشخاص الذين يتأثرون بالتغيير المقترح - قد لا تتوافر لهم السلطة أو القوة لرفض المقترح الذي تتقدم به، إلا أنه بإمكانهم وضع العثرات في طريق التطبيق الناجح لأفكارك إذا لم تأخذ في الحسبان الأمور التي تهم هذه الفئة، على سبيل المثال: إذا كنت تقترح طريقة جديدة لتنفيذ طلبات المستهلكين فإن ذلك يعني تغييرات في الطريقة التي تقوض بها العمل، فأنت تريد من المرؤوسين الذين فوضت إليهم هذا العمل اتباع هذه الطريقة الجديدة بعد أن يكون رؤساؤك قد وافقوا عليها.

4 - الإجابة (ج) هي: على الرغم من أن سمات أو صفات فكرة ما (كيف تعمل هذه العملية الجديدة أو ما هي الأسس المعرفية التي قامت عليها هذه العملية) قد يكون محل اهتمام جمهور المستمعين فإن فوائدها (كيف تساعد هذه الفكرة) تجذب انتباه جمهور المستمعين، إن الذين يقومون بعملية الحث والإقناع يفسلون فشلا ذريعا إذا ما فشلوا في الإجابة عن سؤال جمهور المستمعين الذي يقول: «ما هو نصيبي من ذلك؟».

5 - الإجابة (ب) هي: يؤثر استخدام المجاز والاستعارة على عملية اتخاذ القرارات عن الأشخاص. بحيث يقوم هؤلاء الأشخاص بالإفصاح عن هذا المجاز من خلال استخدام العبارات والكلمات

التي يستخدمونها حينما يتحدثون عن أمر ما، على سبيل المثال: فإن الشخص الذي يرى الإدارة على أنها حقل الغام ربما يقول شيئاً مثل: «أنت لا تعلم متى تنفجر هذه الأمور»، أو «يجب أن تخطو بحذر عندما تدير مشروعاً كبيراً». ولكي تغير المجاز الذي يستخدمه الآخرون عليك أن تقدم مجازاً مقنعاً ليحل محل هذا المجاز (مثلاً «الإدارة هي حقل للألعاب الرياضية»). تقوم بعد ذلك بإلقاء الضوء على نقاط الضعف في المجاز الذي يستخدمه الآخرون، ثم تعطي أمثلة للأشخاص الذين حققوا النجاحات باستخدام المجاز الذي افترضته أنت.

6 - الإجابة (أ) هي: بتفهمك لاهتمامات ومشاعر الذين يعارضون أفكارك، فإنه يمكنك أن تهيي الردود التي تكسب هؤلاء المعارضين إلى صفك. يمكن أن تردد (أو تعيد صياغة) ما سمعته من أحد المعارضين. تؤدي هذه الصياغة الجديدة إلى كشف مصادر المعارضة.

كذلك فإنه بإمكانك ترديد ما قاله أحد المعارضين لأفكارك (مثلاً «بيدو أنك قلق بخصوص المقترح الذي تقدمت به وتأثيره على الميزانية»). إذا وافقت على أنك سمعت هذا المعارض بوضوح، تكون بذلك قد خلقت رباطاً يمكنك على أساسه بناء الكثير من الموافقات، وسيصبح هذا الشخص أكثر انفتاحاً في

النظر إلى المعلومات الجديدة أو الردود التي تقدمها بخصوص الموضوع محل المناقشة.

7- الإجابة (ج) هي: يعتبر الميل أو الحب عاملا قويا في عملية الحث. يميل الناس إلى قبول الأفكار من الأشخاص الذين يحبونهم، يزداد الحب -على الجانب الآخر- يزداد حينما يشعر الأشخاص أن هناك من يحبهم وعندما يكون هناك عامل مشترك بينهم وبين هؤلاء الأشخاص، لكي تستخدم هذه الوسيلة في عملية الحث، فإنك تخلق ارتباطا مع الشخص الآخر من خلال استكشاف الاهتمامات المشتركة وتوضيح مدى حبك للآخرين من خلال الثناء والتقدير لأفكار الآخرين.

8- الإجابة (ب) هي: يعتبر هذا السؤال من نوع الأسئلة المزعجة - واحد من الأنواع الثلاثة للأسئلة التي يمكنك استخدامها لتنشيط عملية الحث الذاتي، تعظيم الأسئلة المزعجة مشكلة جمهور المستمعين في نظرهم وتحفزهم على حث أنفسهم بخصوص الحل الذي تقترحه، بالإضافة إلى استخدام هذا النوع من الأسئلة لتنشيط الحث الذاتي عند جمهور المستمعين، فإنه من الممكن استخدام الأسئلة الموجهة (الموصلة) لتعيد هيكلة ما يتذكره جمهور المستمعين «هل تحب هذه السمة (الصفة) في البرمجية الحاسوبية؟». يمكنك أيضا استخدام

الأسئلة البلاغية (البينانية) تلك التي تؤدي في الإجابة التي تريدها من جمهور مستمعين (تروون كم المشكلات التي تواجهونها دون هذه البرمجية. تخيلوا ما كان يحدث لو أننا لم نبدأ في استخدام هذه البرمجية).

9 - الإجابة (أ) هي: إن توضيح اقتناعك (اعتقادك فيما تقترحه).
تقبلك لآراء واقتراحات الآخرين، يعتبر طريقة مثلى في إثبات مصداقيتك وموثوقيتك عند جمهور المستمعين. تشتمل الطرق الأخرى لكسب هذه المصداقية على متابعة الوعود والالتزامات، الاعتراف بإسهامات الآخرين، وضع اهتمامات الآخرين قبل اهتماماتك، الاعتراف بأخطائك ونقاط الضعف فيك. وعندما تتصرف بأمانة ومصداقية فإنك سوف تحصل على سمعة جيدة لكونك صادقاً فيما تقول، وإذا ما اجتمع ذلك مع الخبرة التي تتمتع بها، فإن كسب ثقة الآخرين سوف يؤدي إلى بناء وتحسين سمعتك الشخصية.

10 - الإجابة (ج) هي: بتقديم موقف معارضيك على موقفك أنت، فإنك بذلك توضح قبولك لمواقفهم، ومن ثم زيادة تقبلهم لك. وعندما يتحول المعارضون إلى هذه الحالة، فإنه يكون من السهل عليهم سماع تحديك لأدلتهم وتقديم حلول جديدة وجيدة. إذا كان من الممكن، عليك أن تتأكد من إدراج أفكار هؤلاء المعارضين واقتراحاتهم في الحل الذي تقترحه.

للمزيد من المعرفة

مقالات:

- 1- Robert B. Cialdini. «Harvard the science of persuasion. «Harvard Business Review Onpoint Enhanced Edition (October 2001).

يسلط هذا المؤلف الضوء على محركات الحث - الطرق المختصرة التي ينتهجها الناس في اتخاذ القرارات عندما تبدو الحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموقف، أو عندما يكونون متعبين أو مشوشين. وبناء على ما تعلمه هذا المؤلف من العلوم السلوكية، فقد توصل إلى هذه العوامل: الحب (يحب الناس أولئك الذين يحبونهم)، التبادلية (يرد الناس الجميل بنفس الطريقة)، الدلائل الاجتماعية (يميل الناس إلى اتباع من يتشابهون معهم)، الثبات (يميل الناس إلى احترام وتقدير مع الالتزامات الواضحة، السلطة (يميل الناس إلى الرجوع إلى الخبراء) والندرة (يميل الناس إلى الحصول على الكثير مما لا يمتلكونه).

- 2- Robert B. Cialdini. «The language of persuasion, «Harvard Management update (September 2004).

افترض أنك تقوم بالإعداد لاجتماع مهم مع بعض الأشخاص الذين كنت تعمل معهم لسنوات طويلة. ربما يكون هناك زميل لك في المديرين الذين تريد إقناعهم بالمبادرة التي تتقدم بها لكن يختلف موقفهم بخصوص هذه المبادرة عن موقفك، أو بعض الموظفين الذين يعملون بالشركة منذ مدة طويلة وتأمل أن يقبل هذا الشخص مجموعة من المسؤوليات الجديدة التي سوف تأخذ بعيدا عن المهام التي تعود أن يؤديها، افترض أيضا أنك تتوقع شيئا أكبر من مجرد المعارضة أو المقاومة، هل هناك ما يمكنك قوله في بداية اجتماعك مع زملاء العمل بهدف تخفيض درجة ترددهم في التعاون معك أو خطتك؟ ربما تكون هناك تعليقات بسيطة تستطيع إبداءها والتي يمكن أن تقنع زملاءك في نفس الاتجاه الذي تشده. ولكي تكتشف ما يمكنك قوله، عليك أن تنحي مكان العمل جانبا وأن تقوم بمعالجة هذا الأمر في إطار آخر يمكن فيه مناقشة تعارض المصالح وليكن هذا الإطار العلاقة العاطفية، تعلم كيف تحث الآخرين تجاه وجهة نظرك.

3- Gary A. Williams and Robert B. Miller. «Chance the way you persuade.) Harvard Business Review Onpoint Enhanced Edition (May 2002).

يشجع المؤلف الأشخاص الذين يقومون بعملية الحث أن يقوموا بتفصيل جهودهم لتتلاءم مع أساليب متخذي القرارات الذين

يريدون حثهم. يختلف الناس في مفاضلتهم لفكرة معينة دون الأخرى، ولذا يحتاج كل منهم إلى نوع معين من المعلومات بخطوات معينة في عملية اتخاذ القرارات.

هناك خمسة أساليب يمكن أن يواجهها من يقومون بالبحث في مكان العمل: (1) المبدع ذو الشخصية البراقة (من السهل أن يكون مستبداً لكنه يبني القرار النهائي على المعلومات المتوازنة)، (2) المفكر (يحتاج إلى التفصيلات الكثيرة، (3) المتشائم (يتحدى كل نقطة من نقاط البيانات)، (4) التابع (يعتمد على قراراته الماضية أو قرارات الآخرين)، (5) المتحكم (يطبق فقط أراءه هو). وضع المؤلف إستراتيجية لكل أسلوب من هذه الأساليب الخمسة وأورد العديد من الأمثلة عن كيفية تطبيق ذلك.



الكتب

- 1- Howard Gardner, Changing Minds: The Art and Science of changing our own Mind and other people's Mind. «Harvard Business School press 2004.

من الصعب تغيير عقول الآخرين. عليك أن تسأل أي رجل بيع أو مستشار حاول إقناع المستهلكين للتحويل من ماركة معينة لأخرى، أو أي رئيس مجلس إدارة حاول أن يغير ثقافة المنشأة التي يعمل فيها، أو أي شخص حاول أن يصلح علاقته مع صديق من أصدقائه، تتجه معظم نواحي الحياة إلى تغيير العقول، ومع ذلك فإن هذه الظاهرة هي من أقل الظواهر التي يمكن فهمها، في التجارب البشرية المألوفة، في هذا الكتاب، يقدم هاورد جاردنر - العالم السيكولوجي المشهور في جامعة هارفارد والتي أحدثت كتاباته ثورة عارمة في معتقداتنا عن الذكاء والإبداع والقيادة - إطارا جديدا لفهم ما يحدث عندما نقوم بتغيير عقولنا وكيف تؤثر على هذه العملية. وبناءً على سنوات من البحث في هذا المجال بالإضافة إلى العديد من الحالات العملية من أشهر القادة في مجال الأعمال، بل

وفي مجال السياسة والفنانين والأشخاص العاديين حدد جاردنر سبعة عوامل قوية تدفع أو تعوق تغييرات جذرية من طريقة معينة في التفكير إلى طريقة أخرى جديدة.

2- Harry Mills, Artful persuasion: How to command Attention, Change Minds, and influence people, New York AMACOM 2000.

يوضح مايلز أننا نستطيع أن نتعلم مهارات الحث، ففي هذا الكتاب، يكتشف مايلز سيكلوجية الحث ويوضح كيف استطاع العديد ممن يقومون بعملية الحث تطبيق هذه المهارات.

وباستكشاف القوى الظاهرة والمستترة، يقدم مايلز إرشادات عملية للتعامل مع أقسى التحديات التي تواجه عملية الحث، مثل كسب جمهور المستمعين المتعصب، التواصل العاطفي مع هذا الجمهور، ثم تشجيع جمهور المستمعين على الحث الذاتي في دعم أفكارك.



برامج التعليم الإلكتروني

1- Case in Point. Boston: «Harvard Business school publishing 2004.

تشتمل هذه المجموعة على عدد من الحالات العملية تساعد في إعداد مديري الإدارة الوسطى والعليا للعديد من تحديات القيادة. تقدم هذه (السيناريوهات) القصيرة محتوى متكاملًا لتكوين وجهة نظر أكثر تركيزًا على موثوقية حياة القادة. تشتمل موضوعات هذا الكتاب على: وضع إستراتيجية للتخلص من معوقات التطبيق، والتعامل مع التغيير، وبناء الحالة العملية للأعمال، ورعاية ولاء المستهلكين، وفهم الذكاء الاجتماعي، وكذلك اتخاذ القرارات الأخلاقية، تطوير وجهة نظر تتسم بالعمولة، رعاية الإبداع، تعريف المشكلات، اختيار الحلول، إدارة التفاعلات الصعبة، تطبيق وتنفيذ دور المدرب (الموجه)، التفويض بهدف النمو، إدارة الإبداع، التأثير على الآخرين، إدارة الأداء، توفير التغذية الراجعة، ثم الحفاظ على المواهب.

2- Influencing and motivating others. Boston: «Harvard Business School publishing 2001.

من خلال الحالات العملية في هذا البرنامج، سوف تكتشف كيف يمكنك تحفيز الموظفين بهدف الإتقان والتميز؟ لماذا تعتبر قيادة الموظفين أكبر صعوبة من التأثير على الأنداد والنظراء؟ كيف تقوم بعملية الحث من خلال التفاوض والتسوية أو الحل الوسط؟ في هذا البرنامج، هناك العديد من الخطوات والنصائح والأدوات التي سوف تساعدك في تحويل ما تعلمته إلى أفعال، وبناء على عمل جي كوجنر، فردريك هيرزبرج، روبرت شيفر، روجرفيشر وآلن شارب، فإن هذا الكتاب يقدم لك الأفكار والأساليب التي تحتاج إليها لتحسين مهاراتك في الحث.

3- Productive Business dialogue. Boston: «Harvard Business School publishing 2002.

يوضح هذا البرنامج للمديرين كيفية صياغة محادثة تستند إلى الحقائق كما أنه يوضح كيفية تقليل (تدنية) الأساليب الدفاعية والاستفادة من أفضل طرق التفكير لجميع المشاركين في موقف ما من المواقف، يقدم لك هذا الكتاب فكرة «سلم الاستنباط» (أداة تساعد المشاركين في حوار معين من فهم الفروق بين الحقائق، والتفسيرات والنتائج. يشرح هذا البرنامج كيف أن تفصيل وتوضيح مثل هذه الفروق يمكن أن يؤدي إلى تحسين إنتاجية الاجتماعات والمناقشات ومن خلال الحالات العملية (والسيناريوهات) الفعلية، سوف تستطيع ممارسة هيكله التفاعلات التي تؤدي إلى تنظيم التعلم ومن ثم قرارات أفضل.

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات